

Tartu Ülikool
Majandusteaduskond

Kerttu Lõiv

KOOLITUSPROTSESS ETTEVÕTTE MY FITNESS AS NÄITEL

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Elina Kallas

Tartu 2015

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud “ “.....2015. a

Ettevõtluse õppetooli juhataja

(allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. KOOLITUSPROTSESSI OLEMUS.....	6
1.1 Koolituse olulisus ja koolitusprotsessi kirjeldus	6
1.2 Koolitusmeetodite tutvustus.....	13
1.3 Koolituse tulemuslikkuse hindamine	17
2. KOOLITUSPROTSESSI KIRJELDUS ETTEVÖTTES MY FITNESS AS	21
2.1 My Fitness AS, uurimismeetodi ja valimi kirjeldus.....	21
2.2 My Fitness AS koolitusprotsess ja tagasiside	25
2.3 My Fitness AS sisekoolituse tulemuslikkuse hindamine	31
KOKKUVÕTE.....	37
VIIDATUD ALLIKAD	39
LISAD	43
Lisa 1. Koolitusmeetodid ja kasutusala.....	43
Lisa 2. My Fitness Tartu juhatajaga teostatud küsitluse küsimused	44
Lisa 3. My Fitness AS juhataja, treeneri ja klienditeenindajaga teostatud küsitluse küsimused.....	45
Lisa 4. Kahe koolituse tulemuslikkuse hindamise ankeetküsitlus	46
Lisa 5. Töötajate reaktisooni hindamisega seonduvate väidete analüüs	49
Lisa 6. Töötajate õppimise hindamisega seonduvate väidete analüüs	50
Lisa 7. Töötajate käitumise hindamisega seonduvate väidete analüüs	50
Lisa 8. Töötajate tulemuste hindamisega seonduvate väidete analüüs	51
SUMMARY	52

SISSEJUHATUS

Käesolev bakalaureusetöö käsitleb koolituste olemust ning koolitusprotsesse. Personali juhtimise üks valdkondadest on personali koolitamine. Investeeringud koolitustesse ettevõtte poolt on oluline osa üldisest investeeringust inimkapitali (Hughes et.al. 2004: 17). Selleks et püsida konkurentsisis on vaja, et ettevõtte töötajad oleksid kompetentsed ja teeksid tööd ühise eesmärgi nimel. Teema on aktuaalne, kuna ettevõtted vajavad pidevat arengut ja koolitused on üks strateegia organisatsiooni edendamiseks. Ettevõtte saab edasi areneda sel juhul kui arenevad ka organisatsiooni töötajad.

Selleks, et viia läbi koolitus organisatsioonis on vaja paika panna koolitusprotsess. Töö autor vastandab teoreetilised käsitlused empiirilise uuringu tulemusega, et selgitada kuidas organisatsioonid koolitusprotsesse rakendavad.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on kirjeldada koolitusprotsess ja selle üht etappi, mis on koolituse tulemuslikkuse hindamine - ettevõtte My Fitness AS näitel. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud kaheksa uurimisülesannet:

- tuua välja koolituste olemus;
- uurida koolituste eesmärke ja olulisust;
- tuua välja koolituste protsesse;
- kirjeldada koolitusmeetodeid;
- tuua välja koolituse tulemuslikkuse hindamise kriteeriumid;
- anda ülevaade ettevõttest My Fitness AS, valimist ja uurimismetoodikast;
- teha küsitlus ettevõtte töötajatega, et uurida ettevõtte koolitusprotsessi ning koolituse tulemuslikkust;
- teha uurimuse kohta järeldused ja anda soovitusi.

Töö on jaotatud kaheks peatükiks, kus mõlemad jagunevad veel kolmeks. Teoreetiline peatükk põhineb koolitustel üldisemalt, kus seletatakse koolitusi ja nende eesmärke. Leitakse ka koolitustest tulenevad olulisus ja kasud. Kirjeldatakse koolituste protsessi

erinevate autorite arvamuste põhjal. Teises alapeatükis seletatakse pikemalt koolitusmeetodeid, mis on populaarsemad. Viimases alapeatükis tuuakse välja koolituse tulemuslikkuse hindamise aspektid ning leitakse põhjused, miks tulemuslikkust on raske hinnata. Teoreetilise käsitluse jaoks kasutatakse töös peamiselt ingliskeelseid teadusartikleid.

My Fitness AS on asutatud 2008-ndal aastal ja on hetkel Eesti suurim spordiklubikett. Empiirilises osas uuritakse ettevõtte My Fitness AS koolitusprotsessi. Selleks tutvustatakse ettevõtet ning uurimismetoodikat. Viiakse läbi avatud vastustega küsitlused My Fitness AS Tartu juhataja, treeneri ja klienditeenindajaga, et saada ülevaade nende koolitusmeetoditest- ja protsessist. Teise osa uuringu osa jaoks on kasutatud ankeetküsitluse meetodit. Mõlemad uuringud on läbi viidud interneti teel. Ankeetküsitluse korral olid valimis MyFitnessi klienditeenindajad, kes hindasid kahte viimati toimunud koolitust. Empiirilise osa lõpus esitatakse uuringu põhjal saadud tulemuste analüüs.

Lõputöö märksõnadeks on koolitus, koolitusprotsess, koolitusmeetodid, koolituse tulemuslikkuse hindamine.

Bakalaureusetöö autor soovib tänada oma juhendajat Elina Kallast, kes andis vajalikku tagasisidet. Lisaks soovib töö autor tänada My Fitness AS meeskonda abivalmiduse eest.

1. KOOLITUSPROTSESSI OLEMUS

1.1 Koolituse olulisus ja koolitusprotsessi kirjeldus

Koolitusi peetakse vajalikuks iga organisatsiooni toimimisel. Töötajate arenguks on vaja pidevat täiendust ning selleks, et töötajatel oleksid ühesugused oskused, peavad organisatsiooni juhid töötajatele koolitusi võimaldama. Koolitused on vajalikud, kuna need aitavad arendada töötajaid. (Steensma, Groeneveld 2010: 319) Käesoleva bakalaureusetöö esimene peatükk käsitleb koolituste olemust. Selleks seletatakse lahti koolituste eesmärgid, nendest tulenevad kasud ja koolitusprotsess ning võrreldakse erinevate autorite arvamusi.

Järgnevalt on välja toodud kolm selgitust koolituse mõiste kohta.

- Koolitus on protsess, mille käigus pakutakse, antakse juurde ning arendatakse töötajates uusi oskusi selleks, et aidata organisatsioonil täide viia oma eesmärgid. Koolitused aitavad ka luua konkurentsieeliseid andes lisaväärtusi töötajate kaudu (Nikandrou *et.al.* 2009: 255).
- Koolitused aitavad arendada töötajate teadmisi, oskusi ja võimeid. Koolitused aitavad kaasa tööülesannete täitmisele ning tõstavad töötajate sihikindlust (Lee 2012: 2597).
- Koolitus on üritus, mida juhib juhendaja kindla eesmärgiga parandada koolitatavate käitumist (Sloman, Philpott 2006: 241).

Bakalaureusetöö autor lähtub töös esimesest definitsioonist, sest see on piisavalt põhjalik ja ülevaatlik. Kuna ühiskond muutub kiiresti on üha enam vaja tööjõudu koolitada, et neil oleksid vajalikud teadmised ja oskused ettevõttes töötamiseks. Investeerimine töötajatesse koolituse kujul tekitab neis hoolivustunde ja tõstab motivatsiooni. Koolitustel on suur roll firma toimimisel kuna töötajate kohustused suurenevad pidevalt ja tööülesanded muutuvad keerukamateks.

Mouward ning Kleiner (1996: 50) on oma artiklis väitnud, et koolituse toimumine võib tekitada esialgselt töötajas ebakindluse tunde. Pärast koolituse toimumist peaksid töötaja oskused töö tegemiseks suurenema ja tekitama vastupidiselt hoopis kindlustunde. Koolitused muudavad tehtava töö tõhusamaks ja paneb töötajad pingutama.

Kui ettevõtte on leidnud endale sobiva tööjõu, võib toimuda järgnevalt koolitus (Kuemmler, Kleiner 1996: 38). Koolitus võib toimuda nii töösiseselt kui tööväliselt sõltuvalt ettevõtte poolt valitud koolitajast ning meetodist. Koolitusmeetodi valimine oleneb ettevõtte vajadusest ja eesmärgist. Efektiiwsed treeningprogrammid on üles ehitatud nii, et koolitused oleksid võimalikult reaalsed ja kergesti meelde jäetavad (*Ibid.*: 38). Kui koolitav suudab tuua koolitusel paralleele reaalsusega võib see tagada paremini meelde jäävuse.

Koolituste eesmärgiks on parandada organisatsiooni töö tulemuslikkust ning anda töötajatele töö tegemiseks vajalikud oskused. Järgnev loetelu näitab, mida kasutatakse koolituste toimumiseks ning milleks need vajalikud on. Arneson, Rothwell ja Naughton (2013: 45) on avaldanud koolitamise ja arendamise põhipunktid (Werner 2014: 129):

- tulemuslikkuse parandamine - mille käigus analüüsitakse töötajate puudujääke ning planeeritakse täiendusi tulevikuks, samuti arendatakse uusi lahendusi ja viiakse neid ellu;
- õppedisain - kus visandatakse/luuakse uued õppimislahendused, mis oleksid ettevõtte vajadustega kooskõlas, lõpuks valitakse sobivaim strateegia, et maksimeerida õppimiskogemust ja selle positiivset mõju;
- koolituse läbiviimine, korraldus - koolituslahenduste edastus viisil, mis kaasaks koolitatava ning annaks soovitud tulemusi;
- koolitusmeetodi valik - kus kooskõlastatakse sobivaim õppimismeetod õppimisvõimaluse või tööalase väljakutsega;
- koolituse tulemuslikkuse hindamine - kus kogutakse informatsiooni ning analüüsitakse koolituse mõju ettevõtte eesmärkide täitmiseks;
- õppeprogrammide juhtimine - juhtimisvõime pakkumine, et läbi viia organisatsiooni strateegiat, õppeprojektide planeerimist, jälgimist ning muutuste läbiviimist;

- talendi juhtimine – organisatsiooni võimekuse suurendamine, läbi uute töötajate palkamise/arendamise/hoidmise selleks, et viia organisatsioon eesmärkide täitmisele lähemale;
- mentorlus – kasutatakse, et aidata töötajal kiiremini areneda ning õppida tööprotsessi ja omandada iseseisvus töö sooritamisel kasutades oma oskusi ja võimeid;
- teadmiste juhtimine – intellektuaalse kapitali püüdmine, jagamine ning arhiveerimine, et see julgustaks teadmiste jagamist ja paremat koostööd organisatsioonis;
- muutuste juhtimine - kasutades struktureeritud lähenemisi, et aidata töötajatel saavutada organisatsioonile soovitud olek.

Selleks, et koolitust ettevõtte arendamiseks kasutada on vaja ettevõttel kindlaks teha koolituse eesmärgid. Ettevõtte peab seadma kindlad eesmärgid enne koolituste toimumist. Mayo (2000: 524) on oma artiklis toonud välja kolm eesmärki, mis põhjustel võivad toimuda koolitused. Esimeseks eesmärgiks on suurendada töötaja efektiivsust ehk individuaalseid oskuseid, õpetades juurde uusi töövõtteid. Teiseks eesmärgiks on lisaväärtuste suurendamine, näiteks uued süsteemid ja töömeetodid, mis aitavad tehtavat tööd muuta efektiivsemaks. Viimaseks eesmärgiks võib olla tulevikuväärtuste tekitamine – potentsiaali tõstmine.

Koolituste eesmäärke on leitud veel teiste autorite poolt. Eesmärgiks võib olla pakkuda koolitatavale süsteemset lähenemist sisseelamisel, mis tähendab astmeliselt teatud ülesannete täitmist. Koolitusi tehakse töötajatele ka selleks, et kohanemisprotsessi kiirendada. Viimase punktina on välja toodud töötajate oskuste arendamine, et oleks võimalik anda kiirelt oma panust ettevõttesse. (Duguay, Korbut 2002: 223) Lisaks eelnevatele on Berge (2008: 391) toonud välja veel koolituste toimumise eesmäärke, milleks on teha tööl ettetulevad probleemid nähtavaks. Eesmärkideks on veel vähendada tööriski – siia alla lähevad tööohutus ning hädaabi koolitused, aidata tiimide ehitamist/arendamist, saada töölistsentsi ning õpetada selgeks põhiülesandeid uutele töötajatele.

Koolitused muudavad organisatsioonis tehtavat tööd paremaks mitmel põhjusel. Jain (1999: 284) on oma artiklis välja toonud koolitustest tulenevad kasud:

- kvaliteedi tõus;
- mahtude suurenemine;
- kontrolli vajaduse vähenemine;
- töötajate enesekindluse tõus;
- organisatsiooni töötajate rahulolu tõus.

Kui töötajad saavad koolitatud ja rakendavad õpitut peaks suurenema tehtava töö nii kvaliteet kui maht. Koolituse lõppedes ei vaja töötajad enam pidevat kontrolli, näiteks mentorluse puhul. Koolitus omakorda peaks tõstma töötajate enesekindlust ning suurendama nende rahulolu.

Koolitused suurendavad ka tootlikust kolmel viisil (TaHERi 2005, viidatud Rahamati et.al. 2014: 311 vahendusel). Kõik punktid näitavad, mil viisil saavad koolitused edaspidises töös kasulikud olla:

- koolitatud töötajad teevad tõhusamalt tööd ja see suurendab nende väärtust;
- töötajad oskavad oma tööülesandeid paremini jaotada ja seega on nad efektiivsemad;
- koolitatud töötajatel on suurem võimalus teha uusi avastusi.

Personalijuhtimise käsiraamatus on mainitud, et koolitusprotsessi juures peaks jälgima 40%-20%-40% põhimõtet mille järgi eel- ja järeltegevused mõjutavad koolituste tulemuslikkust (Eensalu *et.al.* 2012: 271). Enne koolitust tuleks püstitada kindlad eesmärgid, mida oodatakse koolituselt ning paika panna kogu koolitusplaan. Järeltegevuseks on kogu õpitu rakendamine ning muutuste läbiviimine organisatsiooni töös. Tähtsaks tegevuseks on ka koolituse tulemuslikkuse hindamine.

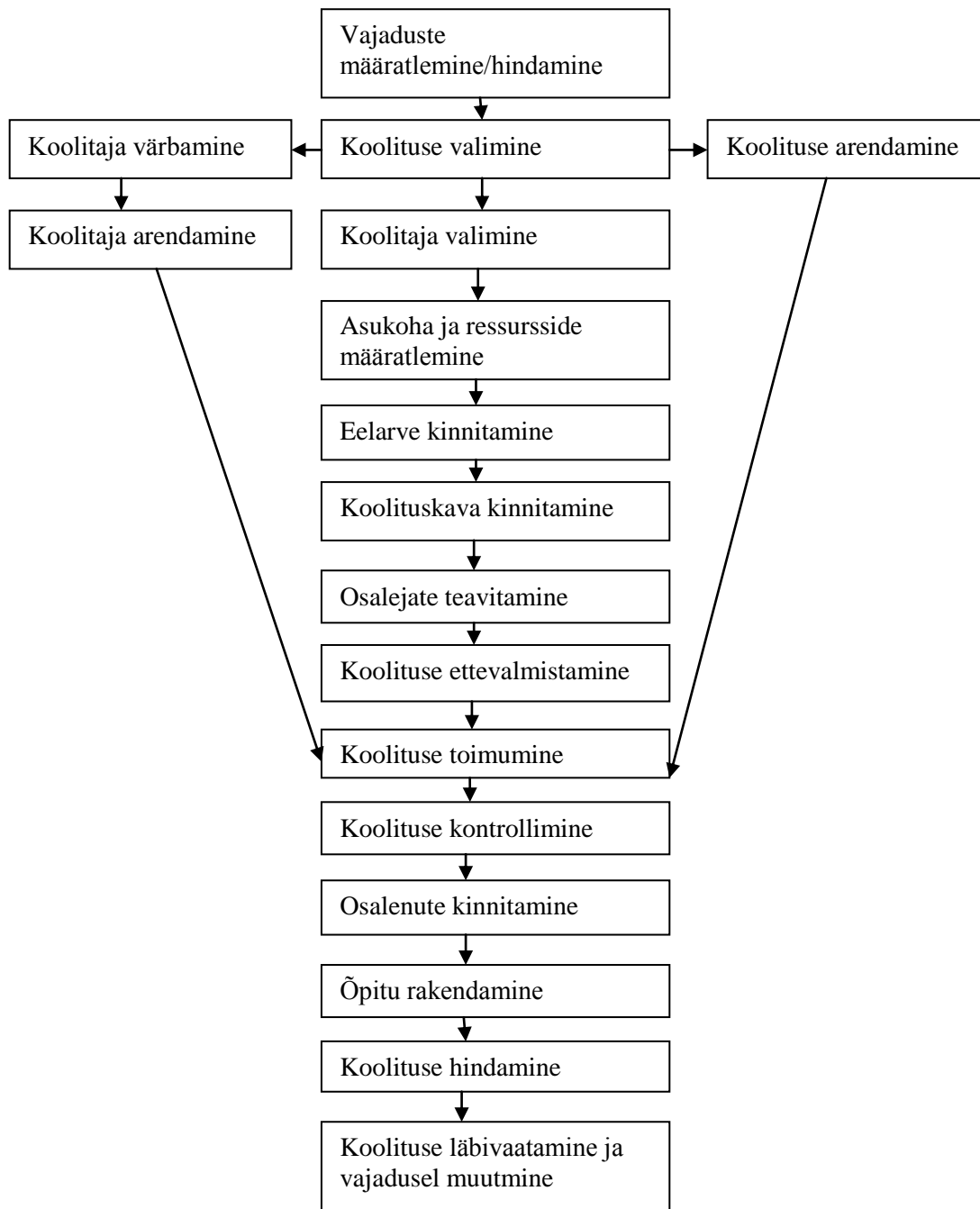
Organisatsioon vajab koolitusprotsessi eelkõige selleks, et paika panna tegevuskava, mis sisaldab endas koolituse algust kui ka lõppu. Protsess näitab detailselt ära, milliseid etappe läbitakse ja annab hea ülevaate tegevuskavast. Selleks, et protsessi paika panna peab ettevõtte tunnetama arenguvajadust, millest alates hakkabki pihta koolituse planeerimine. Järgnevalt on välja toodud kolm koolitusprotsessi kirjeldust erinevate autorite poolt.

Personali koolitamise protsessi on esitatud erinevalt. 1993-ndal aastal jagas Goldstei protsessi kolmeks (Lin, Darling 1997, viidatud Goldstein: 1993: 193 vahendusel):

- vajaduste hindamine;
- koolitamine, arendamine;
- õpitu elluviimine, lõpphinnang.

Need kolm etappi annavad põgusa ülevaate koolitusprotsessist, kogu protsessi peamised punktid on väga üldisel kujul kirja pandud. Etapid ei anna ettevõttele piisavat informatsiooni. Töö autor peab neid liiga üldiseks ning toob välja kaks täiustatud protsessid.

Hiljem on leidnud Wills koolitusprotsessile juurde veel mitmeid erinevaid etappe. Töö autor peab Willsi protsessi kõige täpsemaks, sest kõik etapid on detailselt välja toodud. Willsi koolitusprotsess on esitatud joonisel 1.



Joonis 1. Personali koolitamise protsessi toimumine (Wills 1994: 12)

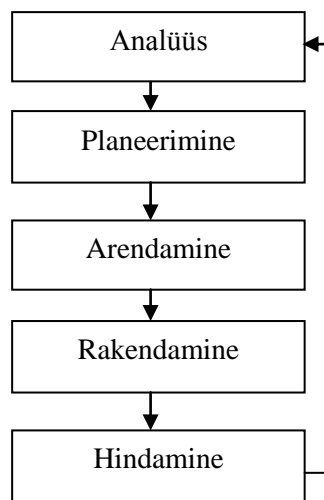
Esmalt peab ettevõtte tajuma arenguvajadust, mille järel hinnatakse arenguvajaduse suurust. Leitakse, mis tasandil on koolitust vaja, need võivad olla organisatsiooni, töötaja või töökoha tasandil. Organisatsiooni tasandil analüüsitakse ettevõtte strateegilisi eesmärgi, äriplaani ning olemasolevaid ressursse, et välja selgitada koolituse vajalikkust. Sellel tasandil hindavad juhid, kas koolitus on ettevõtte jaoks vajalik. Töötaja tasandil analüüsitakse töötajate tööd ning leitakse koolitused, mis

arendaks nende oskusi. Viimasel ehk töökoha tasandil vaadatakse tööülesandeid ning leitakse koolitusi, mis aitaks teha kvaliteetsemat tööd ning õpetaks uusi töömeetodeid. (Dachner et.al. 2013, 243-244)

Järgnevas etapis valitakse koolituskursus, kus üldjuhul on valida kolme variandi vahel: kasutatakse töösisest, töövälisest või avatud koolitust. Järgmises etapis hinnatakse esialgselt ressursse ehk milliseid vahendeid on koolitusteks vaja, mille järel valitakse välja koolitaja. Koolitaja võib olla organisatsioonist mõni töötaja või tellitud. Kui koolitaja on olemas, tuleb paika panna koolituse toimumise asukoht ja kindel aeg. Enne koolituse toimumist tuleb kinnitada ka eelarve, et oleks teada kui suured on koolituse kulud. Peale eelarvet kinnitatakse ka koolituskava, kus on kindlaks tehtud kogu koolituse toimumine, teemad ja meetod. Koolituste kestvused on erinevad, olenevalt koolitusplaanist.

Koolitusel osalenud märgitakse üles ning vastavalt vajadusele väljastatakse ka tunnistus. Peale koolituse toimumist peaks toimuma töötajate seas areng ning õpitud oskusi rakendatakse oma töös. Koolituse toimumise järel toimub koolituse hindamine. Hindamise süsteemi on täpsemalt seletatud peatükis 1.3.

Ettevõtte arengu jaoks on loodud *ADDIE* (*A=analyze, D=design, d=develop, I=implement, E=evaluate*) mudel, kuid seda on sobilik kasutada ka koolituse planeerimiseks (vt joonis 2). Protsessi on jagatud viieks etapiks – analüüsimine, kavandamine, arendamine, rakendamine ning hindamine. Kõik viis etappi on võimalik välja tuua ka Willsi koolitusprotsessis. (Mayfield 2011: 20) *ADDIE* mudel annab kokkuvõtlikuma ülevaate. Jooniselt on näha ka hindamisele järgnev etapp. Kui hindamisel selgub, et on vaja viia läbi muutusi algab kogu protsess otsast peale.



Joonis 2. Koolitusprotsessi *ADDIE* mudelina (Mayfield 2011: 21)

Koolitusprotsesse on jagatud autorite poolt erinevateks etappideks. Protsessi jälgimine annab hea ülevaate nii organisatsioonile, kes soovib koolitust läbi viia. Läbi aegade on protsesse täiustatud ning mõeldud kuidas neid paremaks teha. Töö autor peab kõiki kolme protsessi oluliseks, sest kõik need täiustavad teineteist.

Selleks, et koolitusprotsess oleks efektiivne, tuleb organisatsioonil paika panna koolitusmeetod, mida kasutama hakatakse. Meetodeid on mitmeid, osad ettevõttesisesed, osad –välised. Järgnevas peatükis on antud ülevaade koolitusmeetoditest.

1.2 Koolitusmeetodite tutvustus

Töö teise peatüki fookuses on koolituste meetodid, mis käivad Goldsteini mudelis koolitamise, Willsi protsessis koolituse toimumise ning ADDIE mudelis rakendamise/elluviimise etapi alla. Koolitused on üles ehitatud vastavalt ettevõtte vajadustele ja eesmärkidele.

Koolitusmeetodeid saab jagada kolme gruppi: avatud, töösisene ja tööväline koolitus. Avatud koolitustelt saavad osa võtta erinevad organisatsioonid ja koolitus on korraldatud teise organisatsiooni poolt, nt koolitusfirmad või erialaühingud. Sellise koolituse puhul võib olla puuduseks see, et koolituse sisu ei pruugi olla täpselt seotud töökontekstiga ning kvaliteet võib olla ebaühtlane. (Eensalu *et.al.* 2012: 279)

Töösine koolitus toimub ettevõttes ning koolitaja ja koolitatavad on organisatsioonis töötajad. Sisekoolitus on lihtsaim viis esmaseks töötajate koolitamiseks. Sisekoolitused on tähtsad mitmel moel (Jones 1988, Jain 1999, 284 vahendusel; Seli 2014: 21):

- arendab enesekindlust ja produktiivsust;
- aitab arendada uusi ja korrigeerib puudulikke oskusi;
- tugevdab ettevõttesisest koolitusprogrammi;
- suurendab töötaja võimeid ja annab suuremat võimalust edaspidiseks edutamiseks;
- keskkond on tuttav;
- osalejad on paremini kursis ettevõtte vajadustega;
- hoiab ettevõtte ressursse kokku, näiteks puuduvad transpordi-, majutus- tootlustuskulud.

Sisekoolitus on kõige lihtsam kuna see ei nõua suurt eelarvet, keerulisi treeningvahendeid ega koolitaja töövälisest aega (Smith, Morrison 1986: 22). Need on ka peamised põhjused miks organisatsioonid seda kasutavad.

Väliskoolitusel on koolitajaks tellitud inimene ja toimumiskoht on mujal, kui ettevõttes. Koolituse eelis võib olla suurem intensiivsus kuna koolitusmeetodile pööratakse suurt tähelepanu. Järgnevalt on välja toodud väliskoolituste kasud (Seli 2014: 21):

- potentsiaalselt paremad ruumid ning abivahendid;
- vähem võimalusi, et tekib ettevõttesiseseid kõrvalekaldeid, saab paremini teemale keskenduda ning suurem kontroll koolituse kestvuse üle;
- võib olla koolitatavale meeldejäavam kogemus;
- näitab ettevõtte hoolivust töötajate arengusse;
- suuremad võimalused tiimitööks ja ettevõttesiseseks edaspidiseks suhtluseks.

Henry C. Wilson (2000: 180-197) on oma artiklis koolitusmeetodid jaotanud 10-sse suurde gruppi selle järgi kuidas nad oleksid efektiivseimad. Gruppide jaotatavus on järgmine:

- suurte gruppide koolitus;
- elektrooniline koolitus;
- juhendiga koolitus;

- näitega koolitus;
- väiksema grupi koolitus (vähem, kui 12 osalejat);
- koolitaja-koolitatava vastastikune suhtlus;
- üldised tegevused;
- probleemi lahendamise koolitus;
- individuaalsed koolitused;
- töökohal koolitus.

Lisa 1 on näha täpsemalt, milliseid meetodeid jaotatakse millistesse alagruppidesse.

Esimesena on Wilson oma artiklis liigendanud suurte gruppide koolitused. Selle grupi meetodiks on loeng, mida peetakse üheks kõige rohkem tuntumaks ja kasutatavamaks. Selle meetodi korral saab osa võtta suur hulk osalejaid ühel ajal. Koolitaja võib kasutada loengu ajal erinevaid abivahendeid nagu slaidid, videod ja võtta kokku suurel hulgal informatsiooni. Selleks, et hoida publiku huvi tuleks neid ka kaasata ja küsida küsimusi. Loeng võib olla ebaefektiivne kui materjal ei paku kuulajaskonnale huvi. Varasemad uuringud on näidanud, et inimeste huvi on ainult 15-25 minutit ja kui loeng läheb väga pikaks ei pruugita seda enam nii palju tähele panna. (Griffin, Cashin 1989, 26)

Järgmises grupis kasutatakse elektroonilist õpet. Selle meetodi korral installeeritakse arvutisse vajalik programm ja töötaja võib seda kasutada siis kui on sobilik aeg. Koolitatavad saavad seda kasutada enda töökohal ja ei vaja selleks töövälisest aega (Wilson 2000: 181). E-õppe puhul ei saa olla kindel, et koolitatav teab kõike, kuna õppe ajal kontroll puudub (Waight, Stewart 2005: 337). Õppeprogrammi sisseostmine võib olla kulukas ettevõttele.

Juhendiga koolitustel on õppematerjaliks raamatud, kus on kirjeldatud kogu õpitav programm. See on toetav osa loengule, kus on kõik lahti seletatud. Raamatud annavad koolitatavale hea ülevaate õpitu üle. Selle meetodi korral saab koolitatav ise endale sobiva aja ja koha valida.

Juhtumi analüüsi koolitustel antakse koolitatavatele ette reaalselt juhtunud või välja mõeldud probleemi kirjeldus ja koolitatavad peavad selle lahendama. Koolitatav saab algselt vähe infot ja peab ise üritama, et leida lõpplahendus. Sellistel koolitustel

rõhutakse pigem sellele, et leida erinevaid lahendeid, kui ühte kindlat vastust (Read, Kleiner 1996: 27). Juhtumi lahendamise meetodi positiivseks küljeks on õppimine läbi tegevuse, mis tähendab koolitatava aktiivset käitumist. Otsuste tegemine aitab koolitataval edasi arendada (Hum 2011: 204).

Arutelu on hea järg loengule kuna on võimalus saada vastuseid tekkinud küsimustele. Efektiivne on see väikestes gruppides, sest siis saavad kõik osalejad osa võtta ja arvamust avaldada. Samuti aitavad arutelud julgustada koolitatavaid välja mõtlema uusi ideid. (Griffin, Cashin 1989, 29) Väiksema grupi arutelu võib kasutada ka filme ja videosid. Videode efektiivsus sõltub selle kasutatavusest. Selleks, et videost oleks kasu peaks olema seda võimalik poole peal kinni panna. See on vajalik, et koolitaja saaks küsida koolitavate käest küsimusi. Koolitajate kaasamine muudab koolituse aktiivsemaks. Üheks selle grupi meetodiks on ajurünnak, kus koolitavatele antakse ette teema ja kindel aeg mille jooksul peavad kõik seondub kirja panema. See meetod võib olla väga efektiivne, sest koolitavad võivad tulla väga erinevate ideede peale (Duguay, Korbut 2002: 224)

Koolitaja-koolitava vastastikus suhtluses on populaarseim arutelu, mis sarnaneb seminarile. Juhendamine on õppevorm, mis käib läbi kahe osapoole, kus juhendaja jälgib koolitavat ja annab talle järjest ülesandeid. Meetodi rõhk põhineb juhendatava küsimuste esitamisel, vastuste andmisel ja selgitamisel. (Wilson 2011: 414) Juhendamise meetod on kasulik töökohal, mis on keerukas, selleks et koolitav saaks võimalikult palju abi küsida. Juhendamise korral võib juhendajal olla välja töötatud kava, mida järgitakse ning koolitavale antakse järjest ülesandeid (Champathes 2006: 17).

Üldiste tegevuste alla lähevad lihtsamad koolitusmeetmed. Rollimängud on koolitusvorm, kus tehakse järgi erinevaid situatsiooni ja arutatakse võimalikke vastureaktsioone. See meetod on sarnane juhtumi analüüsile. Rollimängudel on suur osa grupi diskussioonil ja tagasisidel. (Read, Kleiner 1996: 26) Meetodi alla kuulub ka teiste osakondade külastus, kus jälgitakse erinevaid ettevõtte tööülesandeid.

Probleemi lahendamise koolitustel on üheks meetodiks simulatsioon, kus kaasatakse koolitatavad ja viiakse läbi erinevaid juhtumeid. Seda meetodit kasutatakse näiteks arvutipõhiselt lennusimulaatorites andes praktikandile reaalse olukorra. (*Ibid.* 27)

Individaalse õppe korral luuakse keskkond, kus koolitatavad tunnevad end vabalt ja julgevad suhelda. Praktika korral antakse koolitatavale raskemaid ülesandeid, et nad suhtleksid rohkem ja võtaksid rohkem vastutust enda peale. Mentorluse korral aitab koolitaja suurendada koolitatava oskusi ja kompetentsust. Arendatakse ka kommunikatsioonioskusi, et suurendada koolitatava oskust ennast väljendada. (Yeo 2006: 10)

Töökohal toimuval koolitustel on koolitatava ülesanne pigem jälgida. Asendamise korral vahetatakse töötajate vahel tööülesandeid ja koolitaja jälgib kuidas hakkama saadakse. Töövarju meetodil koolitav jälgib tööülesandeid, kuid koolitaja soovil võib täita ka kergeimaid ülesandeid (Wilson 2000: 196).

Võrdselt tähtsad on nii sise- kui väliskoolitused. Kuna väliskoolitused nõuavad ettevõtetelt suuremaid investeeringuid ei pruugi organisatsioonid neisse nii palju panustada. Ettevõtted peaksid siiski kasutama mõlemaid koolitusi, et tööjõudu arendada ning saada uusi teadmisi erinevatelt koolitajatelt.

1.3 Koolituse tulemuslikkuse hindamine

Järgnevas alapeatükis seletatakse lahti koolituse tulemuslikkuse hindamise vajalikkus. Koolitusprotsessi üheks tähtsaks osaks on viimane etapp ehk koolituse hindamine. Koolituse hindamine võib toimuda koheselt peale koolitust või hiljem. Hindamine tähendab informatsiooni kogumist tulemuste kohta, et analüüsida ja hinnata, selleks et tulevikus koolitust ettevõtte jaoks paremini läbi viia. Mida rohkem koolituste tulemuslikkust hinnatakse, seda paremaks võib muutuda järgnevate koolituste kvaliteet.

Koolituse hindamise eesmärgiks on määratleda, kas see vastab organisatsiooni vajadustele ning kas see väljendub kuidagi mõjus või kasumis. Selleks, et hindamise tulemus oleks võimalikult efektiivne peaks kogu koolitusprotsessi alguses juba planeerima hakkama. (Pidenda 2010: 677)

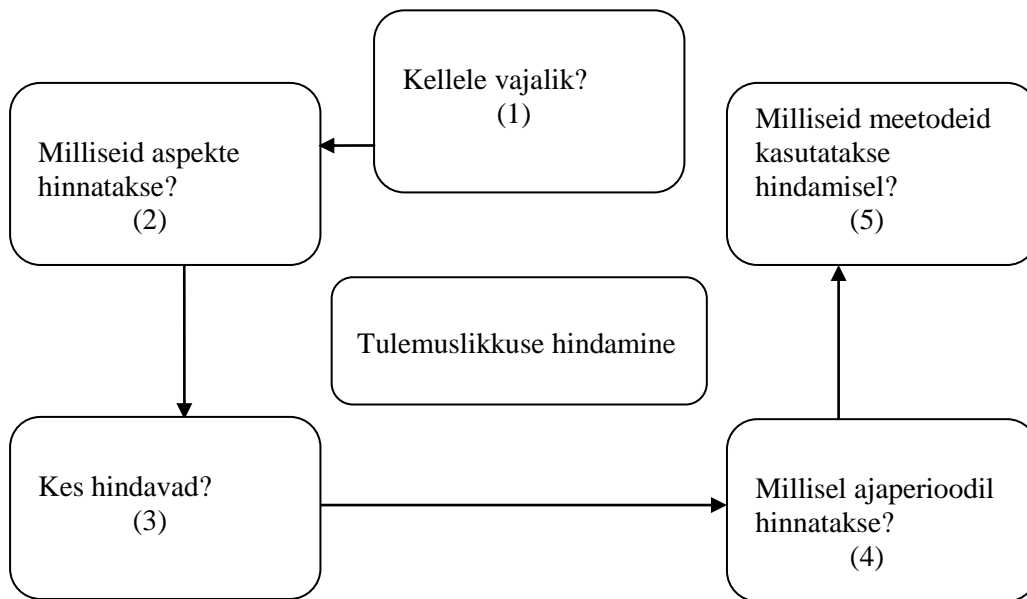
Mann ning Robertson (1996: 15) on oma artiklis välja toonud kasutegurid, mis tulenevad koolituste hindamisest:

- koolituste tulemuslikkuse hindamine aitab kontrollida/üle vaadata koolitusprogrammi, et need vastaksid püstitatud eesmärkidele;
- saadud informatsiooni kasutatakse järgnevateks koolitusteks, et valida õige koolitus või, et neid muuta oma vajaduste järgi;
- kui organisatsioon peab tegema otsuseid eelarvest sõltuvalt annab tulemuslikkuse hindamine infot, millise koolituse kasuks edaspidi otsustada;
- hindamine enne koolitust annab hea ülevaate koolitavate oskustest ning sellest, mida tuleks parandada;
- hindamine aitab valida erinevate koolitusprogrammide vahel ning aitab otsustada millised organisatsiooni liikmed peaksid osa võtma koolitusest;

Levinud on D. Kirkpatricku nelja tasandi hindamise mudel. Järeltegevuseks on koolituse tulemuslikkuse hindamine. 1967-ndal aastal lõi Kirkpatrick mudeli, mille järgi saab hinnata tulemuslikkust neljas kategoorias (Kirkpatrick 1967, viidatud Ghosh et.al. 2012: 194 vahendusel):

- reaktsioon: kuidas osalejatele treeningprogramm, koolitaja, korraldus, keskkond meeldis;
- õppimine: hinnata, mil määral on osalejad arenenud ning mida uut juurde õppinud;
- käitumine: hinnata kuivõrd on osalejate käitumine muutunud;
- tulemused: vaadata üle koolituse kasu, kas on suurenenud tootmine, töö kvaliteet paranenud, kulud vähenenud, õnnetuste arv vähenenud või müük suurenenud.

Kirkpatricku mudelist on leitud puudusi – hindamise osas on jäetud vahele tähtis osa. Koolituste tulemuslikkuse hindamise puhul on vajalik saada ka tagasiside selle kohta, mida oleks vaja muuta, et edaspidised koolitused oleksid efektiivsemad (Pineda 2010: 677).



Joonis 3. Koolituse hindamise protsess (Pineda 2010: 677)

Eelnev joonis 3 näitab koolituse hindamise uuendatud protsessi P. Pineda (2010: 677) poolt.

Esmalt tuleb selgeks teha **kellele** hindamist vaja on, kas koolitusosakonnale, koolitajale, kliendile või organisatsioonile jms. Järgmisena valitakse **aspektid**, mida hindama hakatakse. Neid punkte on viis (*Ibid.* 678):

- hinnatakse osalenute rahulolu koolitusega;
- kuivõrd on uusi töövõtteid õpitud;
- uute töövõtete rakendamine töös;
- koolituse mõju eesmärkide saavutamisele;
- koolituse kasumlikkust organisatsioonile.

Järgnevalt pannakse paika **kes** peaksid otsustama koolitusega seotud aspekte. Koolitusele hinnangut andvad isikud võivad olla organisatsiooni juhtkond, koolitusosakond või koolituses osalejad.

Koolituse hindamist võidakse tehakse nelja **perioodi** kaupa. Koolituste esialgne hindamine algab enne koolituse algust, mil pannake paika eesmärgid ning hinnatakse vajadusi. Teine hinnangu aeg on koolituse ajal, kus hinnatakse koolitust ise. Eelviimane hindamise hekt on koolituse lõppedes, kus antakse tagasisidet kogu koolitusel. Viimane hinnangu periood on mõne aja möödudes peale koolitust, kus leitakse kas koolitus on

aidanud arendada töötajaid ning kas ettevõttele on see kuidagi kasu toonud. Töö autor peab perioodilist hinnangut oluliseks, kuna kogu protsessi vaadatakse tervikuna ning igas etapis pööratakse tähelepanu hindamisele. Kokkuvõtlikult võib tulenev informatsioon anda hea tulemuse koolituse tellijale kui ka läbiviijale.

Viimase punktina on märgitud **meetodid** kuidas hinnata koolitust. Kasutada võib küsitlusi, individuaalseid või grüpiintervjuusid, teste jms. Kui tagasiside on saadud tehakse kokkuvõtted ning kui vaja planeeritakse muudatusi tulevikuks. (*Ibid.* 678)

Kirkpatricku mudelist on näha, et tulemuslikkuse hindamist tehakse viimase etapina. Pineda mudelis on aga vastupidi, hindamise protsess käib paraleelselt koolitusega.

Berge (2008: 393) on toonud välja põhjused, miks koolituse tulemuslikkust on raske hinnata, nendeks on :

- juhtkonna eesmärgiks on suurendada ettevõtte võimekust, mitte õppimist, mille põhjal oma edu hindavad;
- koolitus ei ole töötajate vähese teostusvõime põhjus, sellel lausub ainult osaline süü;
- koolitused lähevad raisku, kuna saadud oskusi ja teadmisi ei kasutata töökeskkonnas;

Eelnevatest punktidest saab järeldada, et alati ei olegi võimalik tulemuslikkust hinnata, kuna koolitus ei pruugi anda ka uusi teadmisi. Kui töötajaid koolitatakse pidevalt samal teemal võib see muutuda igavaks ning seetõttu ei pööra koolitatavad edastatavale informatsioonile nii palju tähelepanu.

Ettevõtted peaksid pöörama rohkem tähelepanu koolituste hindamisele, sest see annab järgmistele koolitustele kasulikku informatsiooni juurde ja aitab neid parandada. Tulemuste põhjal on organisatsioonil võimalik panna endale kokku sobilik koolitus või otsida tunnustatud koolitaja, kes vastaks ettevõtte vajadustele.

2. KOOLITUSPROTSESSI KIRJELDUS ETTEVÖTTES MY FITNESS AS

2.1. My Fitness AS, uurimismeetodi ja valimi kirjeldus

My Fitness AS põhitegevuseks on sporditeenuste osutamine, täpsemalt rühmatreeningud ja jõusaali tegevused. Ettevõtte tegevus algas 2008-ndal aastal märtsis, kui avati esimene spordiklubi Tallinnas, Viru Keskuses. Organisatsiooni visiooniks on reklaamida tervislikku eluviisi (Ettevõttest 2015). Ettevõtte on aastatega kasvanud ja hetkel tegutseb Eestis 10 klubi viies eri linnas. My Fitness AS klubid Eestis on MyFitness Rocca al Mare, MyFitness Kristiine, MyFitness Viru, MyFitness Lasnamäe, MyFitness Solaris, MyFitness Tartu Lõunakeskus, MyFitness Tartu Kesklinn, MyFitness Narva Fama, MyFitness Pärnu ja MyFitness Viljandi. 2013-nda majandusaasta lõpuks oli kollektiiv 156-liikmeline (Majandusaasta aruanne 2013).

Kõikides spordiklubides on võimalik osa võtta rühmatreeningutest. Treeningud on jaotatud viide gruppi, et külastajal oleks lihtsam sobivat trenni valida. Grupid on jaotatud järgnevalt (Rühmatreeningud 2015):

- *cardio* ehk vastupidavuse treeningud, mis on tunniplaanis tähistatud punase kastiga, et treeningu stiilist aru saada;
- *strength* ehk jõutreeningud, tunniplaanis tähistatud mustalt;
- *body & mind* ehk painduvust arendavad treeningud, tunniplaanis tähistatud oranžilt;
- lastetreeningud kuni 16-aastastele (toimub ainult My Fitness Rocca al Mares), tunniplaanis tähistatud roosalt;
- jõusaalitreeningud, tunniplaanis tähistatud roheliselt.

Igas klubis on võimalus ka personaaltreeninguteks ning seda toetavat kehanalüüsi ja koormustesti läbida. MyFitness Rocca al Mare on ainus spordiklubi kümnest, mis pakub lisaks ka ujumisvõimalust.

My Fitness AS 2014-nda majandusaasta eesmärgiks oli suurendada oma kliendibaasi, käivet ning avada uusi klubisid. 2015-nda aasta jaanuaris laienes MyFitness Tartu Kesklinn teisele korrusele. Aasta 2014 oli klubi jaoks suurim laienemine, kuna My Fitness AS omandas Läti spordiklubiketi – City Fitness, kus on ligikaudu sada töötajat.

Hetkel on My Fitness Baltikumi suurim spordiklubikett, asudes kahes riigis. Tegutsevaid klubisid on kokku 17, millest 10 asub Eestis ja 7 Lätis (MyFitness...2015). Lätis asuvate klubide nimed on MyFitness Berga Bazars, Myfitness Radisson BLU Daugava, MyFitness Bolero, MyFitness Olimpia, MyFitness Sky&More, MyFitness Domina ning MyFitness Matiss (Klubi 2015).

Tabel 1. My Fitness AS finantsnäitajad 2011-2014 a. Eur

Finantsnäitaja	2013	2012	2011
Müügitulu	4 586 000	3 307 000	2 182 000
Aruandeaasta kasum	596 000	264 000	-103 000
Investeeringud põhivarasse	2 038 000	697 000	240 000
Bilansimaht	4 815 081	4 200 400	3 557 935

Allikas: (Majandusaasta aruanne 2011-2013)

Eesolevas tabelis 1 on välja toodud põhilised finantsnäitajad, mis iseloomustavad ettevõtet aastatel 2011-2013. Müügitulu on iga aastaga kasvanud, kuna ka klientuur on suuresti kasvanud. Organisatsiooni müügitulu tuleb erinevatest tegevusaladest mida pakutakse. Klubides on müügil erinevad kaubad, mis on sporti toetavad näiteks spordikotid, rätikud, spordijoogid. Igas spordiklubis on saunad ning osades ka solaariumi, massaaži ja muud füüsilise heaoluga seotud tegevused. Väiksema osa moodustav kinnisvara üürileandmine ja reklaami vahendamine meedias. (Majandusaasta aruanne 2013)

2011 aastal tegutses neli spordiklubi, ettevõtte oli suurte kulude tõttu kahjumis. Alates 2012-st aastast on kasum mitmekordistunud. 2013-nda aasta käive kasvas 39% võrreldes 2012-ga, tänu sellel, et 2012 avati kaks uut ja 2013 veel neli uut spordiklubi.

Põhivarasse investeeringute alla lähevad uute klubide avamised ning see on arv mitmekordistunud, kuna tegutsevaid klubisid on 10. Ka bilansimaht on aastatega suurenenud. 2012. aastal kujundati My Fitness OÜ ümber My Fitness AS-ks laienemise

tõttu. Viimastel aastatel on finantsnäitajad olnud positiivsed ja ettevõttel on soov oma tegevust laiendada.

Ettevõttes teostavad koolitused toimuvad pigem sisekoolitusena ja spordiklubide siseselt reguleerivad neid juhatajad. Järgnevalt kirjeldatakse valimit, küsitluse koostamise põhimõtteid ja läbiviimist. Empiirilise osa esimeses uurimuses osalesid MyFitness Tartu Kesklinn kolme erineva ametikoha töötajad ning teises uurimuses Tallinnas, Tartu ning Pärnu 20 klienditeenindajad ning 2 juhatajat. Valimisse valiti inimesed erinevatelt ametikohtadelt, et teada saada kuidas toimub koolitusprotsess ja milline on töötajate suhtumine ning tagasiside koolitustele.

Uuring koosnes kahest osast, esimene osa viidi läbi 23.03.2015. Uurimus koostati avatud küsimuste kujul, kus vastajad said oma sõnadega vastata. Eesmärgiks oli teada saada juhatajalt, kuidas toimub ettevõttes koolitusprotsess ning erinevate etappide kirjeldust. Uuringu teiseks eesmärgiks oli saada informatsiooni selle kohta, kui palju on töötajad koolitustel osalenud ning mis on arvamus koolitustest. Valimisse valiti juhataja, treener ning klienditeenindaja. Juhataja tööstaaziks oli 7 aastat, treeneril 10 ning klienditeenindajal poolteist aastat. Kontakteeruti MyFitness Tartu Kesklinna juhatajaga, kes osales ise uuringus ning jagas ka töötajate kontakte.

Esimene uuringu meetod oli avatud küsimustega küsitluste vorm. Avatud küsimused aitavad koguda täpset informatsiooni, kuna vastaja saab vastata oma sõnadega ja väljendada oma seisukohti (Rowley 2014: 314). Küsimusi oli kahte liiki, ühed juhatajale ning teise osa küsimused nii juhatajale, treenerile kui ka klienditeenindajale. Kuna My Fitness AS-is pole kindlat personalijuhti vastas selle teemalistele küsimustele juhataja ning küsimusi oli kokku 16, mis on Lisa 2 välja toodud. Uuringu teise osa küsimusi oli kokku 11, mis on välja toodud Lisa 3.

Empiirilise uuringu teine uuring viidi läbi 23.04.2015. Teiseks uuringu meetodiks oli ankeetküsitlust. Ankeetküsimustiku koostamisel lähtuti Kirkpatricku tulemuslikkuse hindamise mudelist, kus tähtsal kohal on reaktsioon, õppimine, käitumine ning tulemused. Ankeetküsimustik oli jaotatud nelja blokki vastavalt eelnevatele kategooriatele. Vastajateks olid Tallinna spordiklubi 12, Tartu 8 ning Pärnu 2 klienditeenindajat-juhatajat.

Küsimustiku eesmärgiks oli teada saada töötajate suhtumist koolitustesse, samuti ka uurida, kas koolitused on mõjutanud töö tulemuslikkust. Töötajad hindasid kahte viimati toimunud sisekoolitust. Koolitused toimusid 2014-ndal aastal kevadel ning suvel. Teemadeks olid klienditeenindus, uued tooted, kampaaniad, üritused. Esimesest koolitusest võttis osa ka väliskoolitaja. Ankeetküsitlus on välja toodud Lisa 4. Järgnevas tabelis on antud ülevaade küsitluses osalenutest.

Tabel 3. Ankeetküsitluses osalejate üldandmed

Vanus	18-22	1
	23-27	17
	28-32	4
Staaž ettevõttes	kuni 6 kuud	1
	7-11 kuud	6
	1-2 aastat	15
Töökoht	Tallinnas	12
	Tartus	8
	Pärnus	2
Ametikoht	Klienditeenindaja	20
	Juhataja	2

Allikas: (autori koostatud).

Kõige rohkem oli vastajateks töötajaid vanuses 23-27. Staažiks oli suuremalt jaolt 1-2 aastat, mistõttu võib töö autor lugeda vastuseid usaldusväärseks. Tartu MyFitnessi juhataja sõnul toimub koolitusi vähemalt 2 kord aastas ning seega võib arvata, et töötajad on läbinud mitmeid koolitusi ja oskavad neid objektiivselt hinnata. Esimese koolituse hindamisele on vastuseid 21 kuna üks vastajatest oli uus töötaja ning teisele koolitusele vastajaid 22. Tallinna klubidest saadud vastuseid oli üle poole, mis võib olla tingitud ka sellest, et seal asub kõige rohkem spordiklubisid. Ankeetküsitlus saadeti kõikidesse klubidesse, kuid Viljandist ega Narvast ei laekunud ühtegi vastust. Kõikide tulemuste analüüsimiseks leiti kolm väärtust - keskvärtus, standardhälve ning mood, mis on välja toodud Lisades 5-8.

Küsitlus koosnes 25 väitest, mida tuli hinnata kuue palli sklaalal, mille vastusevariandid olid järgmised: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3-pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti. Kõik küsimused olid valikvastustega ning täitmine võttis aega kuni 7 minutit. Kõige suurem rõhk oli reaktsiooni osal, kus hinnati koolitust – selle läbiviimist ja üldist korraldust. Küsitlus viidi läbi Interneti teel portaalis surveymonkey.com 10 päeva jooksul.

Tulemuste analüüsimiseks kasutati Microsoft Excelit, millega koostati ka mitmeid tabeleid. Ankeetküsimustiku analüüsiks kasutati programmi SPSS 17.0, kus leiti kõikide väidete puhul keskvärtus, mood ja standardhälve. Vastuste analüüs on välja toodud alapeatükis 2.3 ning on tehtud järeldused. Mõlemad empiirilised uuringud viidi läbi Interneti teel, kuna sellisel juhul said vastajad ise sobiliku aja leida vastamiseks.

2.2 My Fitness AS koolitusprotsess ja tagasiside

Autor on uurinud ettevõttes toimuvat koolitusprotsessi MyFitness Tartu juhataja vastuse põhjal. Töös on uuritud juhataja, treeneri ja klienditeenindaja tagasisidet koolitustele, seetõttu on tehtud üldistused ja järeldused kolme vastaja vastuste põhjal.

Koolitusi peavad kõik vastanud kolm osapoolt väga tähtsaks, sest need annavad enesearengule palju juurde. Koolitused annavad kindlust teadmiste osas ja muudavad töötajad kompetentseks. Juhataja sõnul tõstavad koolitused töötajatel motivatsiooni ja muudavad töö meeldivamaks. Treenerite jaoks on koolitused väga tähtsad, et end pidevalt arendada ja leida uusi meetodeid ning treeningviise töö tegemiseks. Kuna treenerite töö on üsnagi loov on kasulik käia erinevatel koolitustel.

Koolituste toimumine saab alguse vajaduse teadvustamisest nagu teoreetilises osas mainitud protsessideski. Koolituse vajadustest antaks ettevõttesiseselt teada toimuvatel arenguvestlustel või suulises vormis juhatajale. Vajadus koolituste järele võib tekkida organisatsiooni või töötajate tasandil. Organisatsiooni tasandil toimuvad koolitused on üleketilised, kus koolitustel saavad kokku kõikide MyFitnessi klubide teenindajad või juhatajad. Üleketilisi koolitusi toimub 1-2 korda aastas. Töötajate tasandil on enim levinud koolituse eesmärgiks uue töötaja tööleasumine. Kuna teenindajad vahetuvad on kõige enam kasutusel sisekoolitused, kus koolitaja on ettevõtte oma töötaja. Uue töötaja puhul kasutatakse mentorluse koolitusmeetodit, kus teenindaja seletab kõiki tööülesandeid ning annab ülevaate. Töötajate puhul on suur roll ka treeneritel, kes peavad end pidevalt koolitama, et tihedas konkurentsipüsida.

Kui ettevõttes on selgeks tehtud kes koolitusi vajab on järgmise etapina vaja paika panna koolituse eesmärgid. MyFitnessi peamiseks eesmärkideks on:

- koolitada välja uus töötaja;
- üleketilistel koolitustel saada uusi teadmisi/oskusi;

- tõsta töötajate motivatsiooni;
- treenerite koolitusel õppida uusi töövõtteid.

Koolitaja valik ettevõtte siseselt toimub eriala järgi. Kui on vajalik koolitada teenindajat, koolitab välja ta teenindaja ning kui on kohalikud koolitused annab edasi uusi teadmisi võimaluse korral juhataja. Väliskoolitaja valimisel otsitakse infot enamjaolt interneti kaudu või kasutatakse varemalt tuttavaid koolitajaid. Koostöös koolitajaga pannakse paika kogu koolitusplaan. Plaanis kinnitatakse kogu koolituse protsess - kus ja kuna koolitus aset leiab ning mis meetodit täpselt kasutatakse.

Uue töötaja koolitus toimub ükskõik, mis ametiala puhul koheselt klubi siseselt. Selgeks tehakse töös kasutusel olev süsteem ja tööülesanded. Enamjaolt kasutatakse sisekoolitusel oma töötajat ja vastavalt vajadusele, mis osakond koolitust vajab. Teenindajatele on kohustuslik üks väliskoolitus, täpsemalt esmaabikoolitus. Seda koolitust on töös vaja, sest ettevõtte külastajad võivad endale treenides liiga teha.

Üleketilisi koolitusi on ettevõttes kahte sorti – kohalikud, kus on ainult teatud linna töötajad ja üleketilised, kus kõik ettevõtte töötajad on koos. Suuremate gruppide puhul on koolitusteks enim kasutatav meetod loeng. Peale loengut toimuvad üldiselt seminariülesanded, mis aitavad äsja õpitut kinnistada. Kohapeal lahendatakse ülesanded ja hiljem presenteeritakse. Järgneb arutelu, kus seletatakse võimalikke vastusevariante.

Tavaliselt kasutatakse organisatsioonis ühe päevaseid koolitusi. Klubisisised kohalikud koolitused, nt Tartu töötajate omad toimuvad üldiselt Tartus. Viimane kohalik üleketiline koolitus Tartus toimus inkassoklientide teemal, kus käsitleti probleemseid kliente, kellel on võlgnevused. Koolitustel osalemine on alati ettevõttes kohustuslik ja toimumise ajal on vajadusel töö asendustöötaja.

Motivatsiooni saamiseks või uute teadmiste omandamiseks toimuvad koolitused kõikidele organisatsiooni liikmetele. Motivatsioonikoolitustel kohtuvad kõik töötajad ning on võimalus jagada oma kogemusi ja muresid.

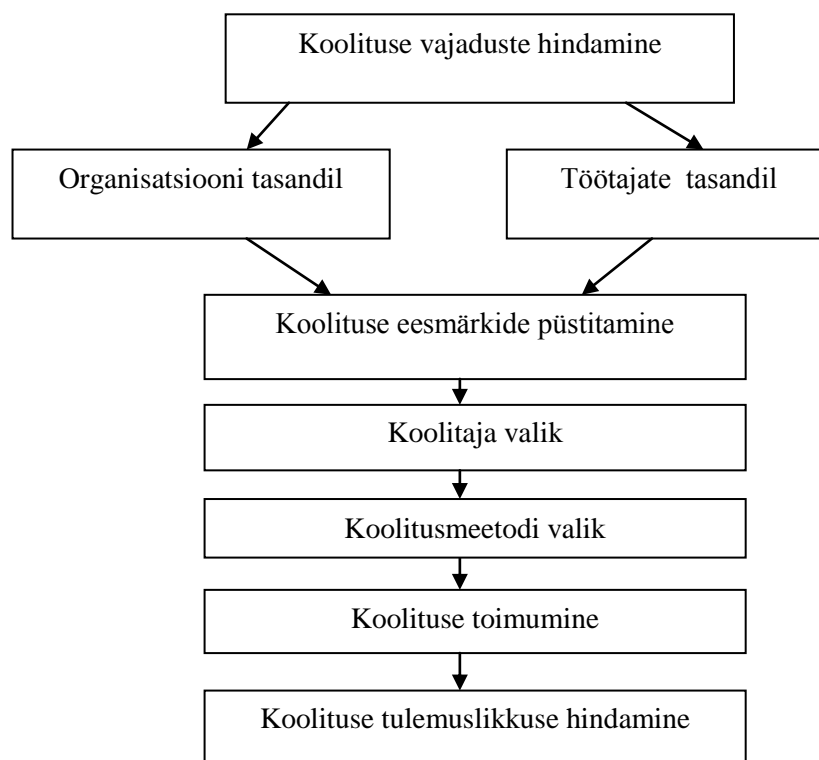
Treenerite puhul on eriline, et koolitustel käiakse nii palju kui ise tuntakse vajadust, sest osavõtuks pole vaja tervet meeskonda. Treenerite koolitused toimuvad alati meetodil, kus tehakse harjutusi kaasa. Vastuseid andnud treener läbis viimase koolituse märtsis

2015 Saku Suurhallis Tallinn Nike Training Day raames, mis kestis 3 tundi ja õpiti tundma ja kasutama oma keharaskust.

Ettevõttes hinnatakse koolituse tulemuslikkust kahel viisil. My Fitness AS-is toimub alati hinnang koolitusele vahetult selle lõppedes. Tagasisidet antakse üldiselt küsitluste abil või suulises vormis. Hinnatakse koolituse meeldivust, koolitajat, ning keskkonda.

Järgnevalt hinnatakse koolitust nädala või rohkema pärast. Sel viisil kontrollitakse kui hästi oskavad töötajad oma uusi teadmisi rakendada. Selleks, et õpitu veelgi kinnistuks saadakse väikestes gruppides kokku ja arutletakse õpitu üle.

Treeneri jaoks on koolituste tulemuslikkust näha järgnevate treeningute jooksul. Kui võimalik rakendatakse õpitut koheselt ja arendatakse end veel edasi. Parema ülevaate annab joonis 4, kus on välja toodud My Fitness AS koolitusprotsess kokkuvõtvalt.



Joonis 4. My Fitness AS koolitusprotsess (autori koostatud küsimustiku vastuste põhjal)

Juhataja sõnul on töötajate tagasiside koolituste suhtes erinev. Vanemate töötajate puhul võib olla koolituse teema juba tuttav ja kordamine. Vastupidiselt uute töötajate

tagasiside on eranditult alati positiivne. Treeneri sõnul on iga koolitus uudne ja kasulik, sest see annab uusi ideid, mida oma treeningutes kasutada.

Treenerid ja klienditeenindajad saavad oma töö eest kiita rohkem suuliselt klientide käest. Igal aastal toimub üritus „Kiida Teenindajat!“, kus klientidel on võimalus märtsi kuu jooksul anda tagasisidet teeninduse kohta. Intervjuus mainisid treener kui ka klienditeenindaja antud ettevõtmist kui väga head tagasiside vormi. Organisatsioonis on tavaks sõbrapäeval kirjade saatmine ja seda kasutavad paljud kliendid. Anonümselt antakse kirjalikult sõnum edasi ning see annab ka üldjuhul head tagasisidet tehtava töö eest.

Tabel 2. Ettevõttes My Fitness AS toimuvate sise- ja väliskoolituste positiivsed ning negatiivsed küljed

	Sisekoolitus	Väliskoolitus
Positiivne	* personaalsemad	* rohkem inimesi koos
	* töötajad julgemad	* treenerid saavad valida ise meeldiva teema
	* koolitus oma klubi treeningseadmetele	* uued huvitavad teemad
Negatiivne	* õpitut saab rakendada teatud ettevõttes	* pigem ollakse kuulaja rollis
	* tuttavad teemad	* kulukamad

Allikas: autori koostatud avatud küsimuste põhjal

Eesolev tabel 2 iseloomustab, mida arvavad töötajad erinevatest koolitustest. Vastuste põhjal saab järeldada, et töötajatele meeldivad sisekoolitused, sest keskkond on tuttav. Sisekoolitustel võetakse rohkem sõna ja avaldatakse arvamust, sest koolituse kaaslased on tuttavad. Koolituse positiivseks küljeks on veel toodud, et töötajatele õpetatakse oma klubi seadmeid tundma, mis tagab oskused treeningutel.

Negatiivseks küljeks on välja toonud treener, et õpitavad seadmed võivad olla ainult oma klubis ja edaspidi mujal õpitut nii hästi kasutada ei saa. Vanemate töötajate puhul võivad osad koolituste teemad olla tuttavad ja ei paku nii väga huvi.

Väliskoolitustel saab rohkem töötajaid kokku ning on võimalus jagada oma kogemusi teistega. Samas kui koolitatavaid on liiga palju ja sealhulgas mitte tuttavaid võib arutelu jääda väiksemaks ning rohkem ollakse kuulaja rollis, kuid seda ainult juhataja ja teenindajate koolitustel. Positiivne on treeneri sõnul väliskoolitus sellepärast, et saab ise valida mida täpsemalt ja kuna õppima lähed ehk on vabatahtlik. Treenerite väliskoolitused on enamajaoalt praktilised, kus kõik osalejad peavad harjutusi kaasa tegema. Kindlasti on väliskoolitus ettevõttele kulukam, mistõttu ei toimu need nii tihti kui sisekoolitused.

Seoses MyFitnessi Tartu Kesklinna laienemisega 2015 jaanuaris, tehti kõikidele treeneritele sisekoolitus Technogym, kus õpiti tundma uusi treeningmasinaid. Koolitusel moodustati grupid ja seejärel tehti erinevaid harjutusi kõikidel masinatel, kestvus oli 7 tundi.

Klienditeenindajate puhul on vajalik, et oleks läbitud ka koolitused toodete kohta, mis müügil on. Hiljuti tulid klubidesse müüki Polari kellad ja koheselt tehti kõikidele teenindajatele koolitus Polari kellade kohta, kus õpiti pulsikellade kasutamist ja lisaseadmeid. Teenindaja sõnul on see tema töösse palju juurde andnud, kuna need on populaarsed kaubad klubis.

Töö empiirilises osa esimeses uuringus selgusid järgmised tulemused:

- koolitusprotsess algab vajaduste selgitamisest, millele järgneval tasandil eesmärkide püstitamine, koolitaja ja meetodi valik, koolituse toimumine ning lõppeb tulemuslikkuse hindamisega;
- kõik osapooled on koolituste poolt ning võtavad neist meeeldi osa;
- ettevõttes My Fitness AS-is kasutatakse rohkem sisekoolitusi, kus koolitajaks on oma töötajad;
- ettevõtte koolitusmeetoditeks on tavaliselt loengud, rollimängud ning arutelu;

- organisatsioonis antakse vähe tagasisidet arengu kohta, ainus populaarne üritus on „Kiida Teenindajat!“ märtsis, kus antakse klientide poolt anonüümset tagasiside;
- My Fitnessis toimuvad klienditeenindaja koolitused sageli samal teemal ning vanemate töötajate jaoks pole see huvitav ega uus.

Lähtuvalt tööst oleks autoripoolsed soovitusel My Fitnessi AS-ile koolitusprotsessi osas:

- koolituse vajaduse selgitamisel küsitleda töötajaid, et teada saada nende poolset arvamust;
- kasutada ka väliskoolituse uute teadmiste saamiseks;
- hinnata põhjalikumalt koolituse tulemuslikkust kasutades erinevaid meetodeid – ankeetküsitlusi, arutelusid jms;
- kasutada koolituse hindamisel saadud tulemusi, et edaspidi parandada toimuvaid sisekoolitusi;
- julgustada töötajaid rohkem arvamust avaldama, et saada soovitusi;
- koolitustel katsetada erinevaid meetodeid, mis annaks koolitatavatele uusi kogemusi;
- jagada töötajad nt kahte gruppi : uuemad töötajad ning staažikamad töötajad, selleks, et vanemad töötajad ei peaks kuulama samu põhitõdesid ja saaksid keskenduda edasi arendamisele.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et My Fitness AS koolitusprotsess sarnaneb kõige rohkem *ADDIE* mudelile. Kõik viis etappi saab välja tuua ettevõtte protsessis. Analüüsi alla läheb ettevõtte koolituse vajaduste hindamine, sealhulgas tasandi välja selgitamine ning eesmärkide seadmine. Koolitaja leidmine toimub planeerimise faasis, meetodi kinnitamine aga arendamise faasis. Koolituse toimumine ise on rakendamise etapi all. Viimase etapina ettevõttes on tulemuslikkuse hindamine, mis on sama ka *ADDIE* mudelis.

Treenerite puhul toimuvad iseseisvalt vajalikud koolitused vabatahtlikult vastavalt vajadusele. Ühisetel sisekoolitustel õpitakse tundma oma spordiklubi seadmeid ning need on kohustuslikud.

Ettevõttes toimub tihedalt koolitusi ning töötajad on pidevalt kursis organisatsioonis toimuvaga. Informatsiooni teadmine ning selle oskus edastada klientidele, tagab ka hea teeninduse.

2.3 My Fitness AS sisekoolituse tulemuslikkuse hindamine

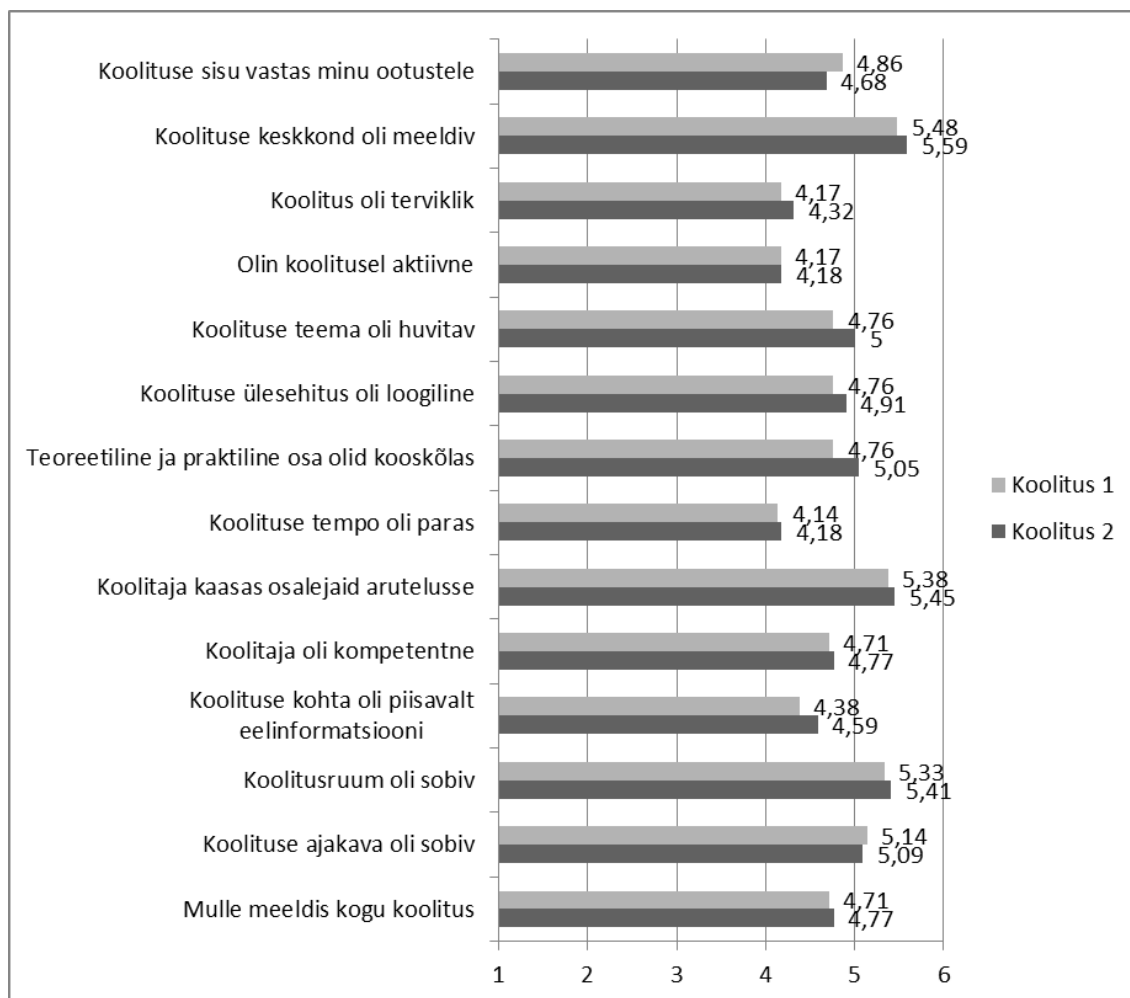
Järgnevas alapeatükis tehakse järeldused sisekoolituste tulemuslikkuse hindamisest. Ankeetküsitlus saadeti laiali kõikidele Eesti My Fitnessi klubide klienditeenindajate meilidele, kus paluti täita kaks ankeeti. Mõlemad koolitused olid klienditeeninduse teemal ning poole aastase vahega.

Esimene koolitus toimus kevadel 2014 Tallinnas. Osalejad olid spordiklubide töötajad kahes grupis ehk kahel järjestikusel päeval. Koolitusest võttis osa ka väliskoolitaja, kes tutvustas uusi tooteid. Teemaks olid veel tulevased kampaaniad.

Teise koolituse toimumisaeg oli suve lõpp 2014 ning samuti Tallinnas kahes osas. Koolitus toimus samuti klienditeeninduse valdkonnas ning juurde oli lisatud ürituste tutvustus. Mõlemad koolitused algasid teoreetilise osaga ning hiljem toimus praktiline osa, kus mängiti läbi mitmeid situatsioone ja arutati erinevaid reaktsioone.

Andmeid koguti 10 päeva ning vastuseid saadi 20 klienditeenindajalt ja kahelt juhatajalt.

Esimese bloki väidetega taheti teada saada töötajate suhtumist koolitusse (vt. joonis 5). Hinnati kuidas koolitatavatele meeldis koolituse programm, koolitaja, ülesehitus ning keskkond. Hinnang anti ka enda aktiivsusele ning üldiselt meeldivusele.



Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Joonis 5. Väited reaktsiooni kohta, koolitus 1 ja koolitus 2 tulemused (autori koostatud).

Võib öelda, et vastajad on sarnaselt hinnanud mõlemaid koolitusi, mis võib tuleneda koolituste sarnastest teemadest. Teise koolituse keskväärtused on natukene kõrgemad välja arvatud väidete „koolituse sisu vastas minu ootustele“ ning „koolituse ajakava oli sobiv“ korral, millest võib järeldada, et koolitatavatele meeldis teine koolitus rohkem.

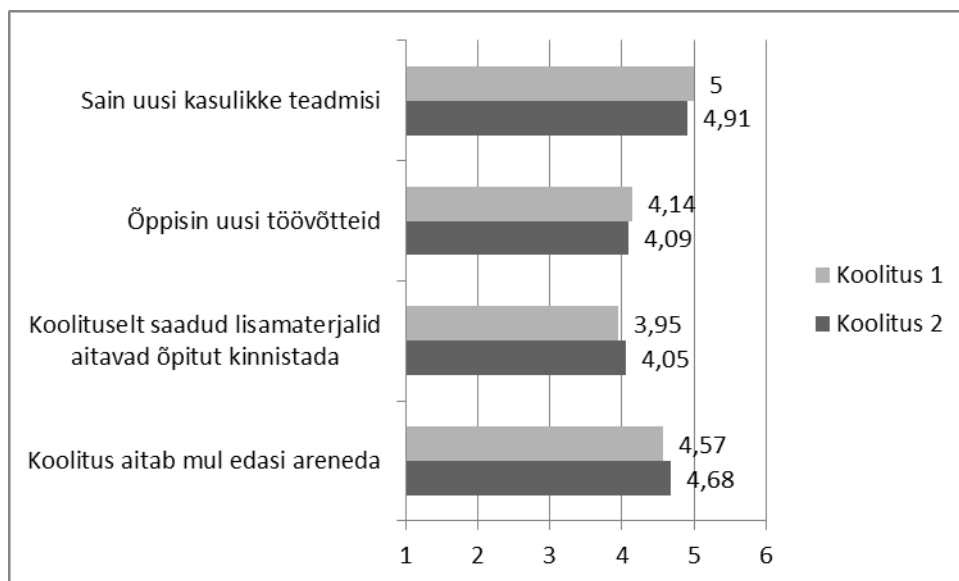
Esimese koolitusel olid koolitajateks oma töötaja ning väliskoolitaja. Jooniselt on näha, et mõlema koolituse korral kaasas koolitaja koolitatavaid arutelusse, kuid aktiivsuse väite korral on tulemus madalam. Seega võib väita, et isegi kui koolitatav on aktiivne, ei pruugi kuulajaskond ikkagi sõna võtta, mis tähendab, et kuulajaid peaks veel rohkem julgustama arvamust avaldama.

Koolituse teema huvitavust kui ka ülesehitust on hinnatud pigem nõustun ning nõustun väidetega. Võib järeldada, et vastajate jaoks olid koolitused meeldivad.

Keskkonna meeldivuse väite korral on vastused kõige positiivsemad, mis tuleneb tuttavatest töökaaslastest, koolitajast ning koolituse toimumise asukohast.. Esimese koolituse keskväärtus on 0,11 võrra madalam, mille põhjuseks võib arvata väliskoolitaja osalust. Üldiselt kõrge hinnang väitele võib tuleneda sellest, et hinnati sisekoolitusi, kus osalejateks olid oma töötajad ning koolituse toimumiskoht oli samuti tuttav.

Reaktsiooni väidete puhul ei valinud ükski vastaja skaalalt nr 1 ega 2, mis näitab, et vastajate suhtumine koolitustesse on positiivne. Koolituse meeldivuse väite kohta on vastatud pigem nõustun varianti, see tulemus võiks olla kõrgem kuna ülejäänud väidetega ollakse rahul.

Teise bloki väidete eesmärk oli uurida, kas koolitusest on olnud kasu ning kas on saadud uusi teadmisi (vt. joonis 6). Samuti sooviti teada kuivõrd kasutatakse edaspidi koolituselt saadud lisamaterjale ning arvamust, kas koolitus aitab areneda.



Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

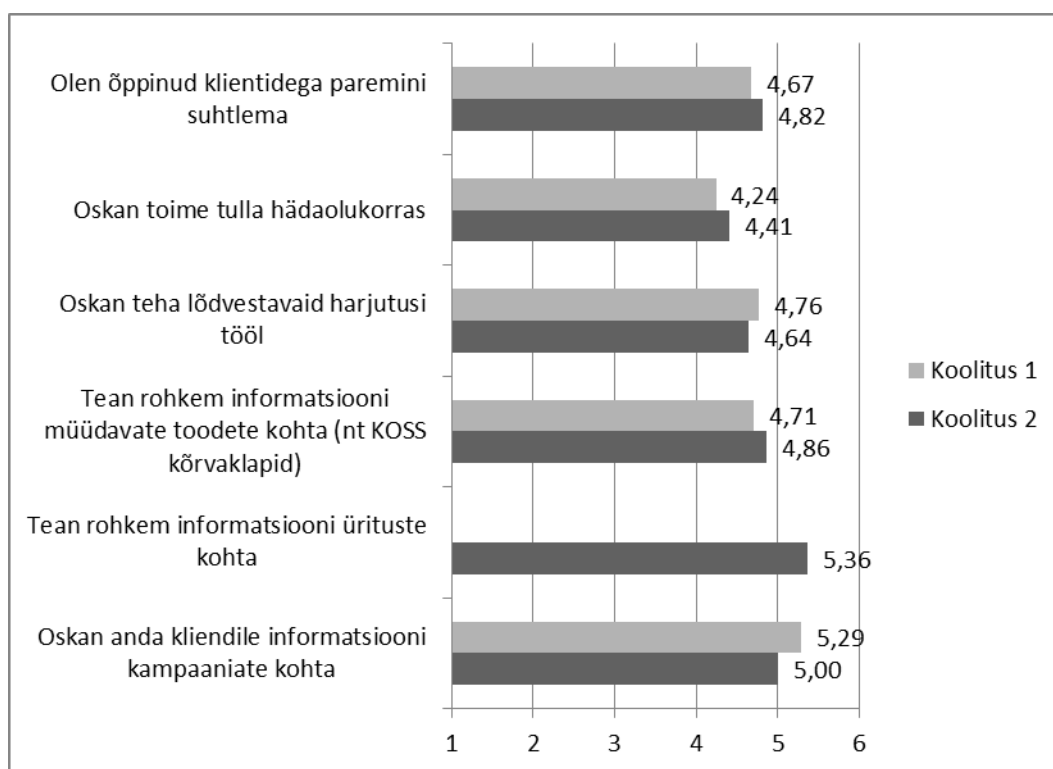
Joonis 6. Väiteid õppimise kohta, koolitus 1 ja koolitus 2 tulemused (autori koostatud).

Õppimise puhul olid hinnatud pooled väited suuremaks koolituse 1 korral ja pooled väited suuremaks koolituse 2 korral seega ei saa välja tuua kumba koolitust on

eelistatud. Kõige kõrgemalt oli hinnatud väidet „sain uusi kasulikke teadmisi“, mida võib pidada ka koolituste peamiseks eesmärgiks, seega võib väita, et mõlemad koolitused on täitnud oma eesmärgi.

Madalaima tulemusega väide oli lisamaterjalidega seotud, millest võib järeldada, et lisamaterjale kas ei jagatud või koolitatavad lihtsalt ei kasuta neid hiljem. Koolituste üheks eesmärgiks on ka edasine areng ning sellelegi väitele on vastajad vastanud positiivselt, mis näitab, et on õpitud uusi töövõtteid ning neid ka rakendatakse tulevikus.

Järgmises blokis hinnati käitumise kohta väiteid. Eesmärgiks oli teada saada kuivõrd on koolitused üldist informatsiooni edasi andnud ja kui hästi oskavad töötjad infot edastada/kasutada (vt. joonis 7).



Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Joonis 7. Väited käitumise kohta, koolitus 1 ja koolitus 2 tulemused (autori koostatud).

Koolituste praktiliste osade eesmärkideks on mängida läbi erinevaid situatsioone ning harjutada igapäeva olukordi. Need olukordade lahendamised ongi selleks, et teenindajad

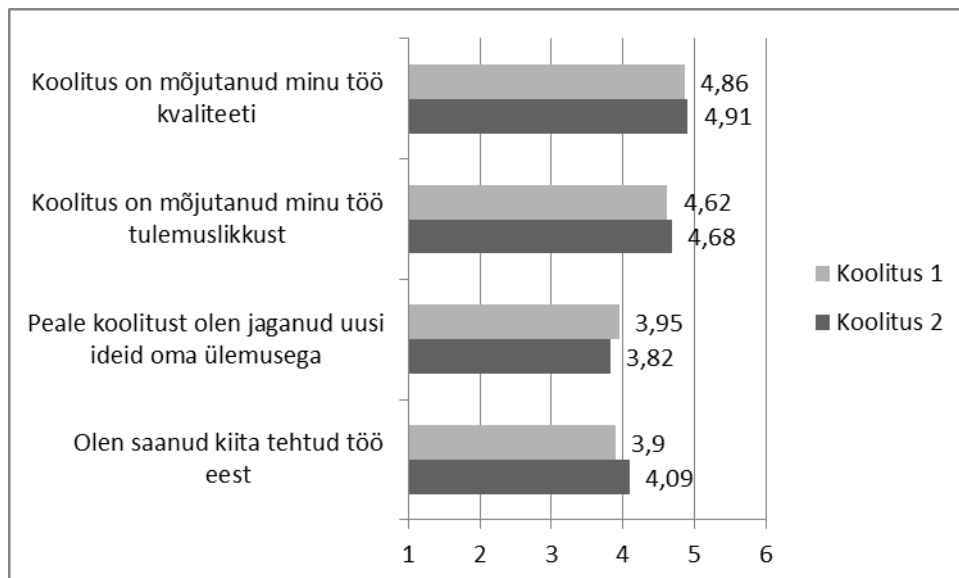
oskaksid paremini klientidega suhelda. Selle väite korral on kõrgem tulemus teise koolituse osas.

Madalaimad hinnangud on hädaolukorra kohta, mis võib tuleneda sellest, et kõik ei ole veel läbinud esmaabi koolitust. Iga päevaselt võib tekkida klientidel olukordi, kus on vaja esmaabi seetõttu peaksid teenindajad olema kursis, mida täpselt on vaja teha. Lõdvestavaid harjutusi õpetatakse koolitustel tegema, et pingeid maandada tööl.

Eelnevast tabelist puudub koolitus 1 vastused informatsiooni ürituste kohta, kuna see teema puudus koolituselt. Samas on osalejad hindanud seda väidet kõige positiivsemalt, mis näitab, et teisel koolitusel anti infot piisavalt hästi edasi.

Märkimisväärselt kõrgeim tulemus mõlema koolituse kohta on kampaaniate osas. Kuna MyFitness teeb pidevalt uusi kampaaniaid peavad klienditeenindajad nendega kursis olema ning siit on näha, et vastajad on väitega nõus ehk informatsioon on hästi edasi jõudnud.

Viimase bloki küsimustega taheti teada saada tagasiside tulemuslikkuse hindamise kohta. Uuriti, kas koolitus on mõjutanud kvaliteeti või tulemuslikkust (vt. joonis 8). Samuti küsiti, kas töötajad on jaganud uusi mõtteid.



Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Joonis 8. Väited tulemuste kohta, koolitus 1 ja koolitus 2 tulemused (autori koostatud).

Vastuse puhul võib näha, et töö kvaliteedi korral on hinnangud kõrgemad, kui tulemuslikkuse korral, millest võib järeldada, et teeninduse kvaliteet on paranenud. Kvaliteedi paranemine võib tuleneda rollimängudest, mida on koolitustel kasutatud ning sellele järgnevast arutelust. My Fitness AS koolitustel toimuvad tihti rollimängud, kus etendatakse erinevaid töösituatsioone.

Kogu ankeetküsitluse peale oli madalaim tulemus väite korral „peale koolitust olen jaganud uusi ideid oma ülemusega“, millest võib järeldada, et pigem ei jagata uusi mõtteid. Madal tulemus võib tulla ka sellest, et teenindajatel ei pruugi lihtsalt olla uusi ideid või lihtsalt ei taheta arvamust avaldada. Madal tulemus oli ka kiituse kohta, mis näitab, et tagasisidet ei anta väga palju.

Töö empiirilises osa teises uuringus selgusid järgmised tulemused:

- töötajad on mõlemaid koolitusi hinnanud positiivselt, kuid teist koolitust hinnatakse veidi paremaks, mis võib tuleneda sellest, et teise koolituse osalejad olid ainult oma töötajad;
- My Fitness AS-is toimub koolituse hindamine Kirkpatricku mudeli järgi, kus hindamine tuleb alles koolituse lõpus;
- kuna tulemused olid enamus keskmised võib järeldada, et koolitatavate jaoks olid koolituse teemad samasugused ning ei osatud seisukohta võtta, mistõttu hinnati kõiki keskmiselt;

Lähtuvalt tööst oleks autoripoolsed soovitused My Fitnessi AS-ile sisekoolituste osas:

- muuta koolitusi mitmekülgsemaks, et pakkuda rohkem huvi koolitatavatele;
- kombineerida erinevaid koolitusmeetodeid;
- kaasata koolitatavaid rohkem arutelluse;
- teha kokkuvõtteid koolitustest ning julgustada kasutama hiljem lisamaterjale;
- anda töötajatele rohkem tagasisidet tehtud töö eest;

Uuringust selgus, et vastajad eelistasid teist koolitust rohkem, kuid mõlemasse suhtuti väga positiivselt. Kõik tulemused jäid üle aritmeetilise keskmise, mis näitab et huvi koolituste vastu on ning saadud teadmised aitavad tööd paremini teha.

KOKKUVÕTE

Iga ettevõtte jaoks on oluline, et töötajatel oleksid piisavalt head oskused oma töö tegemiseks. Selleks, et töötajaskona arendada on üheks võimaluseks koolitus. Koolituste korral antakse edasi uusi teadmisi ja oskusi.

Selleks, et organisatsioon hakkaks koolituse võimalust kaaluma on vaja tunda arenguvajadust. Leitakse, mis tasandil on vaja koolitusi ning vastavalt sellel seatakse eesmärgid. Eesmärkideks võib olla teadmiste-oskuste suurendamine, süsteemide ja meetodite õpetus ning motivatsiooni tõstmine.

Koolitused on vajalikud, kuna need aitavad muuta tehtavat tööd kergemaks. Tänu koolitustele peaks tõusma töö kvaliteet, sest koolitustelt saadud teadmistega peaksid töötajad oskama oma aega ning töid planeerida. Samuti peaksid koolitused aitama töötajatel edasi areneda ning teha uusi avastusi, mida jagada teistega.

Koolitusprotsess on jagatud mitmeteks etappideks. Protsess hakkab vajaduste määratlemisest, sellele järgneb koolitaja kui ka koolitusmeetodi valik. Koolitusi võib olla nii avatud, töösiseseid ning –väliseid. Ettevõtte sisestel koolitustel on koolitaja kui ka koolitav samast organisatsioonist. Väliskoolitustel on väliskoolitaja. Selleks, et koolitus saaks toimuda on vaja kinnitada koolituskava ning eelarve. Koolitajaga kooskõlastatakse koolitusmeetod, mis sobiks kõige paremini ettevõtte eesmärkidega. Populaarseimaks meetodiks on loeng, sest sel variandil saab osa võtta suur hulk rahvast ning informatsiooni on kergem edastada.

Kui koolitus on läbitud on järgmine etapp tulemuslikkuse hindamine. Töö autor käsitles kahte hindamise meetodit. Kirkpatricku mudelis on neli tähtsat kategooriat – reaktsioon, õppimine, käitumine ning tulemused. Mudeli ainus probleem võib olla selles, et ei anta uusi ideid mida võiks muuta edaspidi. Pineda protsessis on viis etappi, kõigepealt leitakse kellele hinnangut vaja on, mis järel leitakse mida hinnatakse. Kolmandana leitakse kes hindab, eelviimasena perioodid, mis aegadel oleks vaja kokkuvõtteid teha

ning viimasena kinnitatakse meetod, kuidas tagasisidet saadakse. Kogu tulemuslikkuse hindamine on kasulik nii ettevõttele kui ka koolitajale ise. Hinnang annab edaspidiseks informatsiooni, mida muuta, et järgnevad koolitused oleksid veel edukamad.

Töö empiirilise osa uuring koosnes kahest osast ning viidi läbi Eesti suurima spordiklubiketi MyFitness AS-iga. Esimene uuring viidi läbi töötajatega avatud küsimustega küsitlus vormis, mis andsid informatsiooni koolitusprotsessist ning tagasiside koolituste toimumise kohta. Ettevõttes toimub koolitusprotsess, mille järgi toimuvad sisekoolitused. Koolitusi toimub organisatsioonis neljal peamisel põhjusel, milleks on uue töötaja tööle asumine, üleketilised, motivatsiooniks ning uute töövõtete jaoks. Uuringust selgus, et pigem eelistatakse sisekoolitusi, kuna keskkond on tuttav ning sel viisil toimub suurem arutelu. Väliskoolituste puhul ollakse pigem kuulaja rollis.

Bakalaureustöö teine uuring viidi läbi ankeetküsitluse vormis. Küsitluses hinnati kahte viimati toimunud sisekoolitust. Mõlemad koolitused olid teeninduse teemal. Küsitlus oli kooskõlastatud Kirkpatricku 4 tasandi mudeliga. Vastuseid saadi 20 klienditeenindajalt ning kahelt juhatajalt. Üldine hinnang koolitustele oli positiivne. Vastustest tuli välja, et teine koolitus meeldis rohkem vastajatele. Mõlemad koolitused oli vastajate jaoks informatiivsed ning andsid edasi uusi teadmisi. Vastajatele meeldisid koolitused

Autor arvab, et käesolev bakalaureusetöö võib olla informatiivseks allikaks ettevõtetele, kes plaanivad koolitusprotsessi ning hiljem koolituse tulemuslikkuse hindamist.

Edaspidisteks uuringuteks antud teemal soovitab töö autor uurida tulemuslikkuse hindamist ka Pineda mudeli põhjal. Samuti võib valimit suurendada, näiteks mitme spordiklubi näitel võrrelda koolitusprotsessi kui ka tulemuslikkuse hindamist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Arneson. J., Rothwell. W., Naughton. J.** Training and development competencies Redefined to Create Competitive Advantage. [<https://www.td.org/Publications/Magazines/TD/TD-Archive/2013/01/Training-and-Development-Competencies-Redefined>]. 25.05.2015.
2. **Berge. Z. L.** Why it is so hard to evaluate training in the workplace. - Industrial and Commercial Training, 2008, Vol. 40, Issue 7, pp. 390-395.
3. **Champathes. M. R.** Coaching for performance improvement: the COACH model. - Development and Learning in Organizations: An International Journal. 2006, Vol. 20, Issue 2, pp. 17-18
4. **Dachner. A. M., Saxton. B. M., Noe. R. A., Keeton. K. E.** To Infinity and Beyond: Using a Narrative Approach to Identify Training Needs for Unknown and Dynamic Situations. - Human Resource Development Quarterly, 2013, Vol. 24, No. 2, pp. 239-267.
5. **Duguay. S. M., Korbut. K. A.** Designing a training program which delivers results quickly! - Industrial and Commercial Training, 2002, Vol. 34, Issue 6, pp. 223-228.
6. **Eensalu. M., Kadakas. M., Kaurson. S., Kibar. H., Krieger. M., Kütt. M., Maripuu. K., Meier. K., Metsis. I., Naelapea. A., Orula. U., Pauts. J., Ratnik. L., Raudsepp. L., Saska. E., Tepp. M., Tiiman. T., Veide. T.** Personalijuhtimise käsiraamat. 2.tr. Tallinn: Tallinna Raamatuturkikoda, 2012, 384 lk.
7. **Griffin, W. R., Cashin, W. E.** The Lecture and Discussion Method for Management Education: Pros and Cons. - Journal of Management Development, 1989, Vol. 8, Issue 2, pp. 25-32.
8. **Hughes. G., O'Connel. P. J., Williams. J.** Company training and low-skill consumer-service jobs in Ireland. - International Journal of Manpower, 2004, Vol. 25, Issue 1, pp. 17-35.

9. **Jain. P.** On-the-job training: a key to human resource development. - Library Management, 1999, Vol. 20, Issue 5, pp. 283-294.
10. **Ghosh. P., Satyawadi. R., Prasad. J., Ranjan. R., Singh. P.** Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. - Industrial and Commercial Training, 2012, Vol. 44, Issue 4, pp. 194-202.
11. **Kuemmler. K., Kleiner. B. H.** Finding, training and keeping the best service workers. - Managing Service Quality: An International Journal, 1996, Vol. 6, Issue 2, pp. 36-40.
12. **Lee. G. J.** Firm size and the effectiveness of training for customer service. - The International Journal of Human Resource Management, 2012, Vol. 23, Issue 12, pp. 2597-2613.
13. **Lin. B., Darling. J.** A processual analysis of customer service training. - The Journal of Services Marketing, 1997, Vol. 11, No. 3, pp. 193-205.
14. Majandusaasta aruanne 2011. My Fitness AS.
15. Majandusaasta aruanne 2012. My Fitness AS.
16. Majandusaasta aruanne 2013. My Fitness AS.
17. **Mann. S., Robertson. I. T.** What should training evaluations evaluate? - Journal of European Industrial Training. 1996, Vol. 20, Issue 9, pp. 14-20.
18. **Mayfield. M.** Creating training and development programs: using the ADDIE method. - Development and Learning in Organizations: An International Journal, 2011, Vol. 25, Issue 3, pp. 19-22.
19. **Mayo. A.** The role of employee development in the growth of intellectual capital. - Personnel Review, 2000, Vol. 29, Issue 4, pp. 521-533.
20. **Mouawad. M., Kleiner. B. H.** New developments in customer service training. - Managing Service Quality: An International Journal, 1996, Vol. 6, Issue 2, pp. 49-56.
21. **My Fitness AS.** [<http://www.myfitness.lv/klubi>] 06.04.2015
22. **My Fitness AS.** [<https://myfitness.ee/treeningud/treeningstiilide-tutvustus>] 12.04.2015
23. My Fitness laieneb Lätti. My Fitness AS. [<https://myfitness.ee/ettevottest/uudised/myfitness-laieneb-latti>]. 22.03.2015.

24. **Nikandrou. I., Brinia. V., Bereri. E.** Trainee perceptions of training transfer: an empirical analysis. - Journal of European Industrial Training, 2009, Vol. 33, Issue 33, pp. 255-270.
25. **Pineda. P.** Evaluation of training in organisations: a proposal for an integrated model. - Journal of European Industrial Training, 2010, Vol. 34, Issue 7, pp. 673-693.
26. **Read. C. W., Kleiner. B. H.** Which training methods are effective? - Management Development Review, 1995, Vol. 9, No. 2, pp. 24-29.
27. **Rowley. J.** Designing and using research questionnaires. - Management Research Review, 2014, Vol. 37, Issue 3, pp. 308-330.
28. **Seli. G.** On-Site vs. Off-Site Training. [<http://pubs.royle.com/publication/?i=200420>]. 12.05.2015.
29. **Sloman. M., Philpott. J.** Training and learning in the knowledge and service economy. - Journal of European Industrial Training, 2006, Vol. 30, Issue 3, pp. 240-250.
30. **Smith. H. W., Morrison. J. W.** High-Impact On-The-Job Training. - Industrial and Commercial Training, 1986, Vol. 18, Issue 3, pp. 22-25.
31. **Steensma. H., Groeneveld. K.** Evaluating a training using the „four levels model“. - Journal of Workplace Learning, 2010, Vol. 22, Issue 5, pp. 319-331.
32. **Waight. L. C., Stewart. B.** Valuing the adult learner in e-learning: part one – a conceptual model for corporate settings. - Journal of Workplace Learning, 2005, Vol. 17, Issue 5/6, pp. 337-345.
33. **Werner. J. M.** Human Resource Development = Human Resource Management: So What Is It? - Human Resource Development Quarterly, 2014, Vol. 25, No. 2, pp. 127-136.
34. **Wills. M.** Managing the Training Process: Putting the Basic into Practice. - Journal of European Industrial Training, 1994, Vol. 18, Issue 6, pp. 4-28.
35. **Wilson. C.** Developing a coaching culture. - Industrial and Commercial Training, 2011, Vol. 43, Issue 7, pp. 407-414.
36. **Wilson. H. C.** Emergency response preparedness: small group training. Part 2 – training methods compared with learning styles. - Disaster Prevention and Management: An International Journal, 2000, Vol. 9, Issue 3, pp. 180-199.

37. **Yeo. R. K.** Implementing organizational learning initiatives: integrating three levels of learning. - Development and Learning in Organizations: An International Journal, 2006, Vol. 10. Issue 3, pp. 10-12.

LISAD

Lisa 1. Koolitusmeetodid ja kasutusala

Koolitusmeetod
1. Suurte gruppide koolitused
Loeng
2. Elektrooniline õpe
Õppeprogrammid
Arvutipõhine õppimine
3. Juhendiga koolitused
Õpikud
Õppimisjuhend
Koolituse juhend
Algoritmid
4. Näitega koolitused
Näited
Demonstratsioon
Kolme mõõtmeline mudel
Juhtumi näide
5. Väiksema grupi koolitused
Arutelu grupp
Tiimitöö
Rühma ülesanne
Ajurünnak
Seminar
Juhtumi analüüs
Kriitilise juhtumi analüüs
Juhtumi uuring
Tegevuse rägastik
Arutelu grupp
Projektid
Probleemilahendus
Kahe inimese koolitus
Rollide ümbervahetus

Lisa 1 järg.

6. Koolitaja-koolitatava vastastikune suhtlus
Debatt
Arutelu grupp/konverents
Küsimused-vastused
Juhendusega koolitus
7. Üldised tegevused
Kunst
Harjutused
Teiste osakondade külastus
Rollimängud
8. Probleemi lahendamise koolitused
Mängud
Ärimängud
Stsenaariumi koolitus
Simulatsioon
9. Individuaalsed koolitused
Eeltöö
Logiraamat
Eriõpe
Avatud õpe
Praktika
Käitumuslik muundamine
Juhendamine
Mentorlus
10. Töökohal koolitused
Tööpraktika
Töö juhendamine
Õpipoisi koolitus
Praktika
Asendamine
Töövari
Sissejuhatav koolitus
Visualiseerimine

Allikas: (autori koostatud Wilson 2000 põhjal)

Lisa 2. My Fitness Tartu juhatajaga teostatud küsitluse küsimused

1. Kuidas määrate koolituse vajaduse ning kellele teete koolitusi?
2. Mis eesmärgid seate koolitustele?
3. Kui tihti toimuvad koolitused?
4. Mille järgi valite koolitajad?
5. Milliseid koolitajaid olete kasutanud/kasutate?
6. Kuidas toimub ettevõttes koolitusprotsess?
7. Millise osakaaluga toimuvad koolitused ettevõtte siseselt ja väliselt?
8. Milliseid koolitusmeetodeid olete kasutanud? Nt. seminarid, e-õpe
9. Kui pikalt koolitused kestavad?
10. Kus toimuvad tavaliselt koolitused?
11. Milliste põhimõtete järgi käib töötajate valik koolitusteks?
12. Milline on töötajate tagasiside koolituste kohta? Milline on üldine suhtumine koolitustesse?
13. Kuidas hinnatakse ettevõttes koolituste mõju, tulemuslikkust?
14. Millist rolli mängivad koolitused töötajate erialases arengus?
15. Kuidas toimub koolituste planeerimine?
16. Kust tulenevad koolituste vajadused?

Lisa 3. My Fitness AS juhataja, treeneri ja klienditeenindajaga teostatud küsitluse küsimused

1. Kui kaua olete juhataja, teenindaja, treeneri ametis tööl olnud?
2. Kuidas suhtute koolitustesse?
3. Kui tähtsaks peate koolitusi?
4. Kuidas erinevad sisesed ja välised koolitused?
5. Millistel koolitustel olete viimasel aastal osalenud?
6. Kirjeldage oma viimast koolitust. (Kus toimus, kestvus, meetodid mida kasutati)

Lisa 3 järg.

7. Mida kasulikku olete õppinud koolitustelt? Tooge palun näide
8. Kuidas olete andnud teada koolitusvajadusest, kellele?
9. Mille järgi otsustate koolituse tulemuslikkuse üle?
10. Kuidas toimunud koolitused on mõjutanud Teie töö tulemuslikkust?
11. Kuivõrd olete saanud tagasisidet enda arengu ja arenguvajaduste kohta?

Lisa 4. Kahe koolituse tulemuslikkuse hindamise ankeetküsitlus

KOOLITUSE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE

Lugupeetud klienditeenindaja!

Olen Tartu Ülikooli Majandusteaduskonna üliõpilane Kerttu Lõiv ja kirjutan bakalaurerusetööd teemal „Koolitusprotsess ettevõtte My Fitness AS näitel“ ning selle raames viin läbi koolituste tulemuslikkuse hindamise uuringu. Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada viimase kahe sisekoolituse tulemuslikkust. Palun täitke kaks ankeeti hinnates eelmise aasta kevadel ja suve lõpul toimunud sisekoolitusi.

Esimene koolituse teemad: klienditeenindus, tootekoolitus, kampaaniad, lõdvestavad harjutused, praktiline osa. Tootekoolitusel väliskoolitaja. Asukoht Viru Hotell.

Teise koolituse teemad: klienditeenindus, kampaaniad, üritused, praktiline osa. Asukoht Viru Hotell.

Ankeetides leiate 27-28 väidet neljas kategoorias. Palun andke oma hinnang, kuivõrd olete rahul aspektidega. Teie vastustele garanteeritakse täielik anonüümsus. Vastamine võtab aega kuni 7 minutit. Vastamine toimub kuue palli skaalal, kus:

1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Suur tänu!

Palun hinda, kuivõrd Sa oled nõus järgmiste väidetega.

Lisa 4 järg.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõus- tun	Nõustun täiesti
Väited reaktsiooni kohta						
Koolituse sisu vastas minu ootustele	1	2	3	4	5	6
Koolituse keskkond oli meeldiv	1	2	3	4	5	6
Koolitus oli terviklik	1	2	3	4	5	6
Olin koolitusel aktiivne	1	2	3	4	5	6
Koolituse teema oli huvitav	1	2	3	4	5	6
Koolituse ülesehitus oli loogiline	1	2	3	4	5	6
Teoreetiline ja praktiline osa olid kooskõlas	1	2	3	4	5	6
Koolituse tempo oli paras	1	2	3	4	5	6
Koolitaja kaasas osalejaid arutellusse	1	2	3	4	5	6
Koolitaja oli kompetentne	1	2	3	4	5	6
Koolituse kohta oli piisavalt eelinformatsiooni	1	2	3	4	5	6
Koolitusruum oli sobiv	1	2	3	4	5	6
Koolituse ajakava oli sobiv	1	2	3	4	5	6
Mulle meeldis kogu koolitus	1	2	3	4	5	6
Väited õppimise kohta						
Sain uusi kasulikke teadmisi	1	2	3	4	5	6
Õppisin uusi töövõtteid	1	2	3	4	5	6
Koolituselt saadud lisamaterjalid aitavad õpitut kinnistada	1	2	3	4	5	6
Koolitus aitab mul edasi areneda	1	2	3	4	5	6

Lisa 4 järg.

	Üldse ei nõustu	Ei nõustu	Pigem ei nõustu	Pigem nõustun	Nõus- tun	Nõustun täiesti
Väited käitumise kohta						
Olen õppinud klientidega paremini suhtlema	1	2	3	4	5	6
Oskan toime tulla hädaolukorras	1	2	3	4	5	6
Oskan teha lõdvestavaid harjutusi tööl	1	2	3	4	5	6
Tean rohkem informatsiooni müüdavate toodete kohta (nt KOSS kõrvaklapid)	1	2	3	4	5	6
Tean rohkem informatsiooni ürituste kohta	1	2	3	4	5	6
Oskan anda kliendile informatsiooni kampaaniate kohta	1	2	3	4	5	6
Väited tulemuste kohta						
Koolitus on mõjutanud minu töö kvaliteeti	1	2	3	4	5	6
Koolitus on mõjutanud minu töö tulemuslikkust	1	2	3	4	5	6
Peale koolitust olen jaganud uusi ideid oma ülemusega	1	2	3	4	5	6
Olen saanud kiita tehtud töö eest	1	2	3	4	5	6
Üldandmed						
Staaž ettevõttes	kuni 6 kuud	7 - 11 kuud	1-2 a	3-5 a	6-8 a	
Vanus	18 - 22	23 - 27	28 - 32	33 - ...		
Töötan MyFitnessis	Tallinnas	Tartus	Pärnus	Viljandis	Narvas	

Lisa 5. Töötajate reaktisooni hindamisega seonduvate väidete analüüs

	Kesk- väärtus, koolitus 1	Kesk- väärtus, koolitus 2	Standard- hälve, koolitus 1	Standard- hälve, koolitus 2	Mood, koolitus 1	Mood, koolitus 2
Koolituse sisu vastas minu ootustele	4,86	4,68	,573	,646	5	5
Koolituse keskkond oli meeldiv	5,48	5,59	,602	,503	6	6
Koolitus oli terviklik	4,19	4,32	,814	,839	5	5
Olin koolitusel aktiivne	4,19	4,18	,928	,853	5	4
Koolituse teema oli huvitav	4,76	5,00	,436	,617	5	5
Koolituse ülesehitus oli loogiline	4,76	4,91	,768	,750	4	5
Teoreetiline ja praktiline osa olid kooskõlas	4,76	5,05	,539	,653	5	5
Koolituse tempo oli paras	4,14	4,18	,727	,664	4	4
Koolitaja kaasas osalejaid arutelusse	5,38	5,45	,498	,510	5	5
Koolitaja oli kompetentne	4,71	4,77	,463	,528	5	5
Koolituse kohta oli piisavalt eelinformatsiooni	4,38	4,59	,669	,734	4	4
Koolitusruum oli sobiv	5,33	5,41	,658	,590	5	5
Koolituse ajakava oli sobiv	5,14	5,09	,478	,610	5	5
Mulle meeldis kogu koolitus	4,71	4,77	,644	,612	5	5

Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 6. Töötajate õppimise hindamisega seonduvate väidete analüüs

	Kesk- väärtus, koolitus 1	Kesk- väärtus, koolitus 2	Standard- hälve, koolitus 1	Standard- hälve, koolitus 2	Mood, koolitus 1	Mood, koolitus 2
Sain uusi kasulikke teadmisi	5,00	4,91	,632	,684	5	5
Õppisin uusi töövõtteid	4,14	4,09	,727	,811	4	4
Koolituselt saadud lisamaterjalid aitavad õpitut kinnistada	3,95	4,05	,590	,486	4	4
Koolitus aitab mul edasi areneda	4,57	4,68	,870	,839	4	4

Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 7. Töötajate käitumise hindamisega seonduvate väidete analüüs

	Kesk- väärtus, koolitus 1	Kesk- väärtus, koolitus 2	Standard- hälve, koolitus 1	Standard- hälve, koolitus 2	Mood, koolitus 1	Mood, koolitus 2
Olen õppinud klientidega paremini suhtlema	4,67	4,82	,730	,853	4	4
Oskan toime tulla hädaolukorras	4,24	4,41	,436	,503	4	4
Oskan teha lõdvestavaid harjutusi tööl	4,76	4,64	,995	1,136	5	5
Tean rohkem informatsiooni müüdavate toodete kohta (nt KOSS kõrvaklapid)	4,71	4,86	,644	,640	5	5
Tean rohkem informatsiooni ürituste kohta	-	5,36	-	,658	-	5

Lisa 7 järg.

	Kesk- väärtus, koolitus 1	Kesk- väärtus, koolitus 2	Standard- hälve, koolitus 1	Standard- hälve, koolitus 2	Mood, koolitus 1	Mood, koolitus 2
Oskan anda kliendile informatsiooni kampaaniate kohta	5,29	5,00	0,717	,926	5	4

Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Allikas: (autori koostatud)

Lisa 8. Töötajate tulemuste hindamisega seonduvate väidete analüüs

	Kesk- väärtus, koolitus 1	Kesk- väärtus, koolitus 2	Standard- hälve, koolitus 1	Standard- hälve, koolitus 2	Mood, koolitus 1	Mood, koolitus 2
Koolitus on mõjutanud minu töö kvaliteeti	4,86	4,91	,655	,684	5	5
Koolitus on mõjutanud minu töö tulemuslikkust	4,62	4,68	,669	,716	4	4
Peale koolitust olen jaganud uusi ideid oma ülemusega	3,95	3,82	1,658	1,708	4	4
Olen saanud kiita tehtud töö eest	3,90	4,09	1,546	1,601	6	4

Skaala: 1- üldse ei nõustu, 2- ei nõustu, 3- pigem ei nõustu, 4- pigem nõustun, 5- nõustun, 6- nõustun täiesti.

Allikas: (autori koostatud)

SUMMARY

TRAINING PROCESS BASED ON THE EXAMPLE OF MY FITNESS AS

Kerttu Lõiv

The purpose of this study is to handle the essence of training and training processes. One function of human resource management is personnel training. Investments into training are an important part of the general investment into human capital (Hughes et.al. 2004: 17). To stay competitive organisations need their workforce to be competent and work for a mutual goal. The subject is topical because organisations need constant development and training to advance their firm. A company can only grow if their personnel is developing alongside.

The goal of this bachelor thesis is to describe training processes and one of its stage which is evaluating training productivity based on the example of My Fitness AS. To achieve this goal there have been set following research tasks:

- to bring out the essence of training;
- to study the goals and importance of training;
- to bring out training processes;
- to describe the training methods;
- to give an overview of criteria for evaluating training productivity;
- to give an overview of My Fitness AS company, data sample and research methodology;
- to carry out a poll with employees of the company to study their training process and training productivity;
- make conclusions about the research and make proposals to My Fitness AS

The bachelor's paper consists of two parts. First part of the paper deals with the benefits of training, training process and evaluation of productivity. Theoretical part of the work uses mostly english science articles. Empirical part of research studies the company My

Fitness AS training process and evaluates its training productivity. In order to do that the firm and research methodology are introduced. Open poll and questionnaire are conducted.

For an organisation to consider training it must feel the need for development. The company finds out which organisational levels need training and set goal accordingly. Goals could be the increase of knowledge and skills, studying the systems and methods and raising motivation.

Training is necessary to help make the work easier. Thanks to the training process there should be a rise of quality in work because with the knowledge from training the employees should be able to manage time and plan their work. Training should also help employees grow and develop and share their discoveries with others.

Training process is divided into different stages. Process starts with assessing the needs which is followed by choosing the trainer and the training method. Training can be open, on-the-site and off-the-site. During on-the-site training trainer and trainees are from the same organisation. During off-the-site training there is a trainer from outside the organisation. In order for the training to take place there should be a confirmed training schedule and budget. Training methods which are suited to organisational needs are coordinated with trainer beforehand. The most popular method is lecture because a lot of people can take part in it and information is easier to impart.

When training has been completed the next step is to evaluate productivity. Author of this paper used two methods of evaluation. In Kirkpatrick's model there are four important categories – reaction, learning, behavior and results. Only problem with the model is that it does not give new ideas on how to improve future training systems. In Pineda process there are five stages. First one is who needs the evaluation, then what to evaluate. Third stage is who will evaluate, then find out periods when to summarise the results. The last stage involves finding out how to collect feedback. Evaluating productivity is important to the organisation as well as the trainer. Evaluation will give information for future training events so they could be even more successful.

Empirical part of the paper consists of two parts and was conducted with Estonia's biggest sports club My Fitness AS. First survey was carried out with employees using open questionnaire in free form about training process and feedback. Organisation has a training process which uses on-the-site training. Main reasons for training are: when a new employee starts working at the company, training for the whole company chain, for motivational reasons and when there is a need for new work methods. During the survey author found out that employees prefer on-the-site training because the environment is familiar and discussion is livelier. Off-the-site training usually involves being the listener.

The second survey of bachelor's paper was in form of questionnaire which evaluated two previous on-the-site training events. Both of them were about customer service. Questionnaire was developed in line with Kirkpatrick's four level model. Answers came from twenty different customer service assistants and two managers. Overall evaluation was positive. Results showed that the second training event was better received by the respondents. Both of the training events were informative and provided new insights to the employees.

Keywords of this bachelor's thesis are training, training process, training methods, evaluating training productivity.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Kerttu Lõiv

(sünnikuupäev: 17.03.1991)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose “Koolitusprotsess ettevõtte My Fitness AS näitel“,

mille juhendaja on Elina Kallas,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2015